

Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Л. Н. Банникова, Е. О. Нидергаус

Основы управления персоналом

Практикум

Екатеринбург
УрФУ
2014

УДК 005.95(076.5)
ББК 65.291.6-21я73-5
Б23

Рецензенты: кафедра управления персоналом Уральского института (филиала) Российской академии народного хозяйства и государственной службы (зав. кафедрой д-р социол. наук, проф. Н. Г. Чевтаева); канд. экон. наук, доц. А. Э. Федорова (Уральский государственный экономический университет)

Научный редактор – д-р филос. наук, проф. Ю. Р. Вишневский

Банникова, Л. Н.

Б23 Основы управления персоналом: практикум / Л. Н. Банникова, Е. О. Нидергаус. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 120 с.

ISBN 978-5-321-02393-8

Практикум содержит прикладной материал по основным разделам дисциплины «Основы управления персоналом». Структура практикума отражает содержание учебного пособия Л. Н. Банниковой «Основы управления персоналом».

Цель практикума – научить студентов применять основные технологии управления персоналом в органах государственной и муниципальной службы. Представлены ситуации для анализа, тесты и задания для обсуждения и закрепления материала.

Практикум рассчитан на студентов, обучающихся по программе бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Библиогр.: 17 назв. Рис. 3. Табл. 21. Прил. 8.

УДК 005.95(076.5)
ББК 65.291.6-21я73-5

ISBN 978-5-321-02393-8

© Уральский федеральный университет, 2014
© Банникова Л. Н., Нидергаус Е. О., 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемый практикум способствует углублению знаний студентов в области управления персоналом предприятий и организаций различных форм собственности с учётом специфики сфер трудовой деятельности и региональных особенностей.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- сформировать представления о структуре и типах рынка труда, видах занятости и безработицы;
- ознакомить с методами набора, отбора, адаптации, обучения и оценки государственных и муниципальных служащих;
- помочь в освоении навыков организации кадровой работы в органах государственной и муниципальной службы.

В практикуме представлены четырнадцать тем, каждая из которых содержит практические задания по основам управления персоналом, проблемам рынка труда, особенностям правового статуса и иерархии должностей государственной и муниципальной службы, технологиям управления персоналом, включающим отбор, оценку, трудовую адаптацию, обучение персонала, управление его развитием и движением, оценку эффективности управления персоналом и кадровый аудит. Разделы заканчиваются контрольными вопросами, позволяющими оперативно проверить степень усвоения изученного материала.

В результате работы с практикумом студенты должны:

- получить общее представление о современном состоянии теории и практики управления персоналом в органах государственной и муниципальной службы, а также в организациях различных форм собственности;
- овладеть основными понятиями, методами, инструментами современных персонал-технологий и применять их в деятельности органов государственной и муниципальной службы.

1. ПЕРСОНАЛ КАК ВАЖНЕЙШИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Персонал как ресурс организации.*
2. *Численность и структура персонала.*
3. *Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Оценка структуры персонала *по категориям занятых* (по составу) применяется для анализа эффективности управления и организации производственного процесса. Анализ *возрастной* структуры персонала используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников. Оценка *образовательной структуры* персонала применяется для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников. Анализ *стажа* работников применяется для оценки уровня квалификации работников, для расчёта различного рода компенсаций. Расчет *показателя текучести кадров* применяется для планирования персонала и для проведения анализа степени удовлетворённости персонала условиями работы.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путём суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, в том числе праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Расчет среднесписочной численности работников производится на основании ежедневного учета списочной численности работников.

Среднесписочная численность государственных и муниципальных служащих рассчитывается в соответствии с приказом Министерства финансов Российской Федерации от 03.07.2007 N 57-н «Об утверждении форм отчетности о расходах и численности работников федеральных государственных органов субъектов Российской Федерации, отчетности о расходах и численности работников органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований» и Инструкцией о порядке составления и представления отчетов о расходах и численности работников федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, отчетов о расходах и численности работников органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований (прил. 1).

Задание № 1. Рассчитать среднесписочную численность персонала организации.

Магазин открылся 1 мая. Среднесписочная численность торговых работников магазина на момент открытия составляла 49 чел., на 1 июня – 47 чел., на 1 июля – 53 чел., на 1 августа – 55 чел., на 1 сентября – 61 чел., на 1 октября – 45 чел., на 1 ноября – 43 чел., на 1 декабря – 37 чел., на 1 января следующего года – 37 чел.

Определите по этим данным среднесписочную численность торговых работников за год.

Задание № 2. Рассчитать списочную численность персонала организации.

На 31 октября 2012 года в организации числятся работники, с которыми заключен трудовой договор:

- на полный рабочий день – 150 человек. Из них на данный момент 10 человек находятся на больничном, 1 человек совершил прогул;

- на неполный рабочий день – 40 человек;

- надомники – 2 человека. По договорам подряда трудятся 14 человек. В организации имеется единственный собственник (учредитель), не являющийся ее работником.

Задание № 3. На основе анализа отчета о расходах и численности работников государственных органов либо органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований проведите оценку изменения за последние три-четыре года численности и кадрового состава конкретного органа государственного или муниципального управления. Для сбора и анализа информации используйте формы таблиц прил. 1, 2.

Задание № 4. Ситуация для анализа

По данным Госкомстата, объем потребления хлеба падает: за последние несколько лет в России он уменьшается на 6 – 7 % каждый год. Вместе с тем стали востребованными качественные и, как правило, более дорогие изделия, в том числе кондитерская продукция. Именно поэтому руководство хлебокомбината планирует расширить ассортимент за счет освоения производства таких хлебобулочных изделий, как слоеные мелкоштучные изделия,

пользующиеся большим спросом. Сегодня на рынке Уральского региона нет ни одного предприятия, вырабатывающего сформованные замороженные слоеные полуфабрикаты. Для производства подобной продукции необходимо специальное оборудование по производству слоеных мелкоштучных изделий и замороженных сформованных слоеных полуфабрикатов. Необходимо освоить новую технологию производства слоеных мелкоштучных изделий, обучить этой технологии персонал хлебокомбината – как управленцев и специалистов, так и рабочий персонал.

Вопросы и задание

1. Оцените социально-экономический потенциал руководителей и специалистов хлебокомбината с точки зрения их готовности к предстоящим инновационным изменениям (табл. 1.1).
2. Какие дополнительные данные по персоналу вам потребуются для того, чтобы дать ответ на этот вопрос?
3. Сформируйте конкретные рекомендации по подготовке персонала предприятия к работе по новому направлению.

Таблица 1.1

Состав руководителей и специалистов хлебокомбината на 01.01.2013 г.

№ п/п	Должность	Коли- чество, чел.	Пол		Образование			Возраст				
			м	ж	Высшее	Средне- специал ьное	«Прак- тики»	До 30 лет	31-40	41-50	51-55	Св. 55 лет
1	Директор	1	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-
2	Главный инженер	1	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-
3	Зам. директора	5	5	-	3	2	-	-	-	3	1	1
4	Зам. главного инженера	1	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-
5	Главный специалист	6	4	2	6	-	-	-	2	-	1	1
6	Зам. главного специалиста	4	2	2	3	1	-	-	1	2	1	-
7	Начальник цеха	13	12	1	6	-	2	1	1	3	8	1
8	Зам. нач. цеха	13	12	1	6	6	1	1	1	4	7	-
9	Начальник отдела	18	12	6	11	6	1	1	1	1	10	3
10	Зам. начальника отдела	12	6	6	9	3	-	-	4	4	5	1
11	Начальник бюро участков	42	2	22	17	3	-	-	9	26	6	1
12	Ст. инженер	96	19	-	39	52	5	15	32	36	4	9
13	Ст. мастер	67	4	27	18	46	3	10	19	33	4	1
14	Ст. механик	18	18	-	2	13	3	-	8	8	-	2

№ п/п	Должность	Коли- чество, чел.	Пол		Образование			Возраст				Св. 55 лет
			м	ж	Высшее	Средне- специ- альное	«Прак- тики»	До 30 лет	31–40	41–50	51–55	
15	Энергетик	4	4	-	-	4	-	-	2	1	1	-
16	Техник	11	-	11	-	3	8	4	5	2	-	-
17	Экономист	12	-	12	5	7	-	3	4	5	-	-
18	Бухгалтер	22	-	22	2	17	3	3	9	10	-	-
19	Инспектор	13	2	11	3	-	10	1	2	6	2	2
20	Диспетчер	6	-	6	1	3	2	-	1	5	-	-
21	Юрист	3	-	3	1	2	-	-	1	1	1	-
22	Зав. складом	7	-	7	1	1	5	-	2	5	-	-
23	Мед. работник	10	-	10	-	10	-	2	3	3	-	2

Задание № 5. Контрольные вопросы для тестирования по теме.
Выберите правильный вариант ответа.

1. Среднесписочная численность персонала организации – это:

- а) сотрудники, фактически работающие в организации;
- б) постоянные работники;
- в) сотрудники (постоянные, временные, сезонные), официально работающие в организации в данный момент;
- г) работники организации, присутствующие на рабочих местах в данный конкретный момент времени.

2. Социально-экономический потенциал персонала – это:

- а) среднесписочная численность персонала организации;
- б) нормативная численность персонала;
- в) профессионально-квалификационная структура персонала;
- г) совокупность качеств, определяющих трудоспособность персонала.

3. Уровень (степень) подготовки работника, необходимый для выполнения определенных трудовых функций, называется:

- а) профессией;
- б) должностью;
- в) специальностью;
- г) квалификацией.

4. Как называется состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления в организации?

- а) штатная структура;
- б) организационная структура;
- в) социальная структура;
- г) ролевая структура.

2. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГРАЖДАНСКИЙ СЛУЖАЩИЙ: ОСНОВЫ ПРАВОВОГО СТАТУСА И ИЕРАРХИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ

- 1. Административно-правовой статус государственного и муниципального служащего.*
- 2. Должности государственной гражданской и муниципальной службы.*
- 3. Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Государственный служащий – это физическое лицо, гражданин РФ не моложе 18 лет, владеющий государственным языком, имеющий профессиональное образование и соответствующий квалификационным требованиям, установленным определенным федеральным законом. К государственным служащим относятся только лица, занимающие государственные должности в государственных органах. Служащие государственных вузов, музеев, библиотек, медицинских учреждений и т. д. не считаются государственными служащими. Государственный служащий – это не просто работник, занимающий определенную государственную должность и получающий за свой труд соответствующее вознаграждение из государственного бюджета. Это человек, действующий от имени, по поручению и в интересах государства и общества.

Правовой статус государственных служащих включает следующие составляющие:

- способы замещения государственных должностей;
- нормирование и организацию труда;
- требования, предъявляемые к государственным служащим;
- права, обязанности, ограничения и запреты по должности;
- прохождение службы (аттестация, повышение по службе, присвоение квалификационного разряда, ранга, специального звания и т. п.);
- меры стимулирования и ответственности.

Особенности правового положения государственных гражданских и муниципальных служащих современного периода:

- 1) непризнание государственных гражданских и муниципальных служащих наемными работниками по обычному найму, наделение

гражданских и муниципальных служащих особым административно-правовым статусом;

2) закрепление в законодательстве исчерпывающего перечня общеслужебных обязанностей и прав, ограничений и мер ответственности служащих;

3) отделение правовых отношений по государственной гражданской службе от правоотношений по муниципальной службе;

4) идентичность структурных элементов правового статуса гражданских и муниципальных служащих по своему составу и содержанию (табл. 2.1)

Таблица 2.1

Соотношение групп и категорий должностей государственной гражданской службы

Группа	Руководители	Помощники (советники)	Специалисты	Обеспечивающие специалисты
Высшая	+	+	+	-
Главная	+	+	+	+
Ведущая	+	+	+	+
Старшая	-	-	+	+
Младшая	-	-	-	+

Общие права обязанности, ограничения и условия службы установлены для всех государственных и муниципальных служащих, независимо от вида службы, органа, в котором занимает должность государственный или муниципальный служащий. Эти общие элементы правового статуса определены в Федеральных законах № 58-ФЗ «О системе государственной службы РФ», № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»¹.

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»; Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»; Федеральный закон Российской Федерации от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://googleads.g.doubleclick>

Задание № 1. Применив требования Федеральных законов № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», заполните таблицу «Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим

Категории должностей гражданской службы	Квалификационные требования	Способ замещения должности	Должностные обязанности	Срок замещения должности
Руководители				
Помощники				
Специалисты				
Обеспечивающие специалисты				

Задание № 2. Ситуация для анализа «Административно-правовой статус гражданских и муниципальных служащих»².

Сидорова, начальника одного из отделов Министерства экономики и труда субъекта Российской Федерации, пригласили на должность доцента кафедры экономики и менеджмента крупного, престижного вуза города. Сидорову было приятно это приглашение. Он был опытным чиновником, в течение 15 лет работал в органах власти, хорошо знал свое направление работы и поэтому согласился с предложением, но с условием – планировать занятие в вечернее время, после 18.00. К тому же он планировал после выхода в отставку с государственной службы заниматься педагогической деятельностью в вузе. Поскольку педагогическая, научная и другая творческая деятельность разрешена законодательством, то он решил, что высшее руководство ставить в известность не будет.

² Воронина Л. И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления : сборник практических ситуаций. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2009. С. 6.

Первое время учебный отдел факультета и кафедра соблюдали его условия. Но затем были организованы дневное отделение и магистратура, где занятия предполагались три раза в неделю, включая вечернее время в будничные дни и каждую субботу. Сидорова как преподавателя, который был единственным по его дисциплине, стали ставить в расписание каждую субботу и практически все дни недели в вечернее время. У министра, руководителя Сидорова, давно сформировалась привычка проводить основные встречи с начальниками отделов в вечернее время (после 18.00), т. к. дневное время, как правило, занято совещаниями и деловыми встречами в аппарате правительства. В министерстве давно воспринимался как норма уход с работы в 19.00 и позднее.

Несколько раз на эти вечерние встречи был вызван и Сидоров. Он срочно организовал замену в лице своего заместителя. Первые встречи прошли успешно, без каких-либо замечаний. В процессе третьей встречи у министра возникли вопросы, на которые заместитель Сидорова не смог ответить. Министр отдал распоряжение на следующей встрече быть самому Сидорову. Тот был вынужден отменить занятия.

Во время встречи министр прежде всего начал выяснять причину отсутствия на предыдущих встречах Сидорова. Тот был вынужден сообщить о своей педагогической деятельности. Министр был возмущен, пригрозил выговором за нарушение трудовой дисциплины. Сидоров в свою очередь сослался на Федеральный закон РФ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», сказав о том, что он не нарушает закон. Но министр остался при своем мнении. На аппаратном совещании, не называя фамилии, он обратил внимание начальников отделов на недопустимость невыполнения распоряжений руководителя.

Вопросы

1. Допустил ли ошибку Сидоров при принятии предложения со стороны вуза?
2. Был ли прав министр, предполагая объявить выговор Сидорову?
3. Что следует предпринять Сидорову в сложившейся ситуации?

Задание № 3. Определите верное соответствие названия должности и ее характеристики, проставив напротив буквы соответствующую ей цифру (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Характеристика должностей государственной службы

	Наименование должности	Характеристика должности
А	Помощники (советники)	1. Должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий
Б	Руководители	2. Должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий
В	Специалисты	3. Должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий
Г	Обеспечивающие специалисты	4. Должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей

Задание № 4. Заполните таблицу (табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Основные элементы административно-правового статуса
государственных (муниципальных) служащих**

Элементы административно-правового статуса	Общие показатели для всех государственных (муниципальных) служащих	Для конкретной должности служащего
Права	—	—
Обязанности	—	—
Ограничения: для поступления на государственную гражданскую (или муниципальную) службу	—	—
Иные ограничения, предусмотренные законом	—	—

Задание № 5. Кто из нижеследующего перечня не является госслужащим?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1) Президент РФ; | 9) главный редактор |
| 2) следователь прокуратуры; | «Российской газеты»; |
| 3) судебный пристав; | 10) советник федерального |
| 4) судья; | министра; |
| 5) губернатор области (края); | 11) председатель Центральной |
| 6) председатель Совета | избирательной комиссии РФ; |
| Федерации; | 12) судья Высшего |
| 7) специалист I категории общего | арбитражного суда РФ; |
| отдела министерства финансов; | 13) доцент государственной |
| 8) руководитель Аппарата Совета | юридической академии. |
| Федерации; | |

Задание № 6. Контрольные вопросы для тестирования по теме.
Выберите правильные варианты ответа.

1. Как называется профессиональная деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению полномочий?

- а) административная работа;
- б) государственная служба;
- в) муниципальная служба;
- г) общественная работа.

2. По каким принципам классифицируются должности государственных служащих согласно законодательству о государственной службе?

- а) по классам;
- б) по рангам;
- в) по категориям;
- г) по группам.

3. Назовите обязанности муниципального служащего Свердловской области (несколько вариантов ответов):

- а) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом;
- б) участвовать в проведении творческих мероприятий;
- в) представлять интересы гражданских служащих в выборном профсоюзном органе;
- г) соблюдать служебный распорядок государственного органа.

4. Классные чины государственной службы присваиваются:

- а) лицам, замещающим должности государственной службы;
- б) лицам, занимающим должности муниципальной службы;
- в) лицам, имеющим воинские звания;
- г) лицам, имеющим специальные звания и награды.

5. Запреты, связанные с муниципальной службой (указать лишнее):

- а) использовать преимущества должностного положения для предвыборной агитации;
- б) заниматься преподавательской деятельностью;
- в) заниматься научной деятельностью;
- г) проводить операции с ценными бумагами, по которым может быть получен доход.

6. Административно-правовой статус государственного гражданского служащего:

- а) относительно устойчивые характеристики личности, зависящие от способностей, знаний, специфики деятельности;
- б) система прав и обязанностей, связанных с осуществлением деятельности;

в) наличие профессионального опыта, знаний, соответствующих занимаемой должности;

г) нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность служащего.

7. Государственные должности устанавливаются:

а) Конституцией РФ, ФЗ, Уставами, законами субъектов РФ;

б) Конституцией РФ, ФЗ, Указами Президента РФ;

в) ФЗ, Указами Президента РФ, Постановлениями Правительства РФ;

г) Конституцией РФ, ФЗ, Уставами субъектов РФ.

8. Гражданин Российской Федерации может поступить на государственную службу в возрасте:

а) 16 лет;

б) 18 лет;

в) 25 лет;

г) 21 год.

9. Перечислите обязательные требования к кандидату на должность государственной гражданской службы:

а) гражданство РФ;

б) владение государственным языком;

в) достижение 18-летнего возраста;

г) наличие профессионального образования;

д) все варианты верны.

10. Нанимателем государственного гражданского служащего является:

а) государственный орган;

б) руководитель государственного органа;

в) Российская Федерация или субъект Российской Федерации;

г) орган местного самоуправления.

11. Государственным гражданским служащим является:

а) начальник управления министерства области;

б) главный врач районной поликлиники;

в) председатель инвестиционного фонда;

г) профессор государственного университета.

12. Расположите этапы прохождения государственной гражданской службы в порядке их последовательного прохождения:

а) присвоение чинов;

б) поступление (прием) на государственную службу;

в) прекращение службы;

г) аттестация и повышение квалификации.

3. РЫНОК ТРУДА В СИСТЕМЕ РЫНОЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

1. Трудовые ресурсы и проблемы занятости в современной России.

1.1. Структура трудовых ресурсов. Формы занятости и безработица.

1.2. Государственная политика занятости.

2. Особенности регионального рынка труда.

3. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Трудовые ресурсы – это трудоспособное население страны в трудоспособном возрасте, а также граждане моложе и старше трудоспособного возраста, занятые в экономике. В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством России нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, – 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин.

Численность трудовых ресурсов (T) определяется следующим образом:

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{пен} + P_{мол}$$

где $P_{тр}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$ – численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{пен}$ – работающие лица пенсионного возраста;

$P_{мол}$ – работающие подростки до 16 лет.

Экономически активное население – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Это понятие объединяет в себе и занятых, и безработных. К экономически активному населению относятся пенсионеры и подростки, не только работающие, но и ищущие работу, а среди лиц в трудоспособном возрасте учитываются лишь те, кто желает работать (фактически занятые и ищущие работу безработные).

Уровень безработицы определяется как отношение числа безработных к численности экономически активного населения.

Фактический уровень безработицы (в процентах) выражается следующим образом:

$$УБ_{\phi} = B_{\phi} / \mathcal{E}_a \times 100 \%,$$

где B_{ϕ} – численность безработных, определённая по методологии МОТ на основе выборочных исследований населения;

\mathcal{E}_a – численность экономически активного населения.

Уровень официально зарегистрированной безработицы (в процентах) выражается следующим образом:

$$УБ_p = B_p / \mathcal{E}_a \times 100 \%,$$

где B_p – численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу, а также признанных безработными.

Рассчитываются два показателя – регистрируемый и фактический уровень безработицы. Разница между ними объясняется тем, что многие не желают регистрироваться как безработные, надеясь самостоятельно найти работу.

Численность экономически активного населения может рассчитываться следующим образом:

$$\mathcal{E}_a = \mathcal{Z} + B,$$

где \mathcal{Z} – списочная численность занятых в регионе, области;

B – численность безработных, определённая по методологии МОТ (B_{ϕ}), или численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (B_p).

Задание № 1. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года.

На начало года численность населения трудоспособного возраста составила 1 млн. человек; вступили в трудоспособный возраст – 30 тыс. человек; умерли из лиц трудоспособного возраста – 5 тыс. человек; выбыли из трудоспособного возраста – 35 тыс. человек; прибыло из других районов – 350 тыс. человек; убыли в другие районы – 100 тыс. человек.

Задание № 2. Определите статус лиц, перечисленных ниже, с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются:

- как безработные (B);
- экономически активное население в составе трудовых ресурсов (\mathcal{E}_a);

- экономически неактивное население в составе трудовых ресурсов (Эн);

- экономически неактивное население, не входящее в состав трудовых ресурсов (Н).

а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;

б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;

в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалид II гр.) больше не может работать;

г) уволенный рабочий в возрасте 49 лет, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;

д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;

е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;

ж) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;

з) работник, уволенный по собственному желанию и живущий на проценты по вкладам в банк;

и) домашняя хозяйка, которая занимается только домом и семьей;

к) подросток 16 лет, работающий в фермерском хозяйстве своих родителей;

л) работник, находящийся в очередном отпуске;

м) балерина, вышедшая на пенсию в возрасте 40 лет.

Задание № 3. Соотнесите предложенные в табл. 3.1 термины и понятия.

Таблица 3.1

Термины	Понятия
а) длительная безработица	1) безработица слаботзащищённых слоёв населения
б) уровень занятости	2) безработица, длящаяся более 1,5 лет
в) профессиональная трудоспособность	3) безработица, связанная с изменениями числа занятых по отраслям, профессиям, предприятиям

Термины	Понятия
г) институциональная безработица	4) все трудоспособные лица, которые могут и хотят работать
д) структурная безработица	5) безработица продолжительностью от 8 до 18 месяцев
е) полная занятость	6) наличие у человека качеств, определяющих его способность к труду
ж) экономически активное население	7) ситуация на рынке труда, когда спрос на рабочие места равен их предложению
з) маргинальная безработица	8) наличие у человека качеств, определяющих его способность к конкретному виду труда
и) общая трудоспособность	9) доля экономически активного населения, занятая в каждый данный момент времени
к) технологическая безработица	10) безработица, рост которой связан с увеличением размера пособия по безработице
л) застойная безработица	11) безработица, вызванная несоответствием качества рабочей силы (квалификации, образования) новым требованиям производства

Задание № 4. Занятое население страны составляет 68,5 млн. человек, а экономически активное – 73,96 млн. человек. Какова численность безработных и их доля в экономически активном населении? Каков уровень безработицы?

Задание № 5. В 2011 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. человек, в том числе в трудоспособном возрасте – 81,3 млн. человек, работающие лица старших возрастов и подростков – 4,7 млн. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. человек; учащиеся – 5,6 млн.; военнослужащие – 2,4 млн.; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте – 8,5 млн., в том числе вынужденно незанятые (ищущие работу) – 3,3 млн. человек.

Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости³.

Задание № 6. Проанализируйте данные, представленные на рис. 3.1, и изложите основные направления государственной политики занятости РФ в условиях существующей структуры занятости.

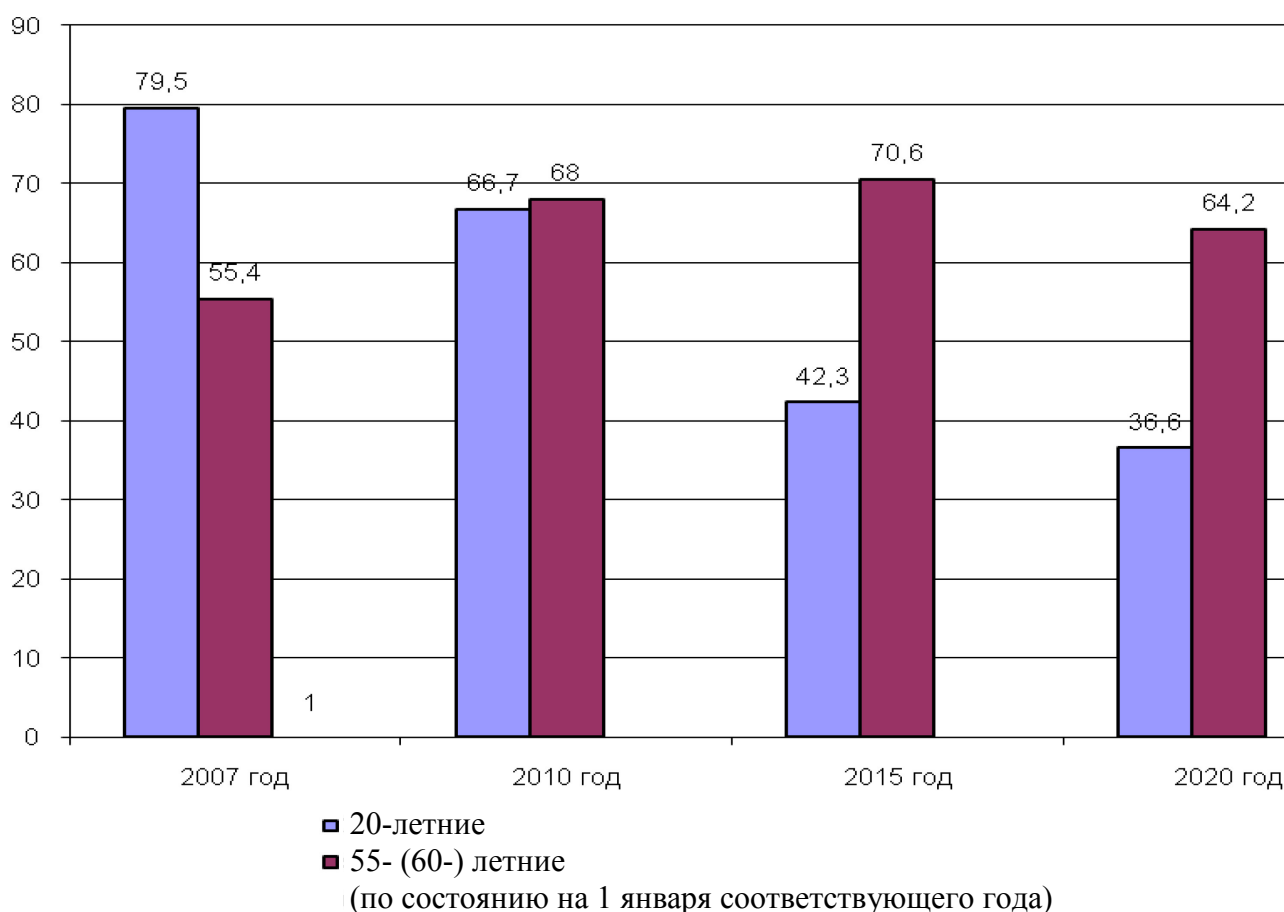


Рис. 3.1 «Вход» в активный трудоспособный возраст и выход на пенсию в 2007–2020 гг., тыс. чел.

Задание № 7. Исходя из имеющихся данных (табл. 3.2), посчитайте уровень занятости и уровень безработицы. Проанализируйте динамику экономической активности населения за период *январь 2011–январь 2013 гг.* (заполните пустые колонки *уровень занятости* и *уровень безработицы*).

³ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. М. : Инфра-М, 1999. С. 20–29.

Таблица 3.2

Экономическая активность населения по данным на январь 2013 г.

Показатель	Январь 2011 г.	Январь 2012 г.	Соотношение января 2012 г. к январю 2011 г.	Январь 2013 г.	Соотношение января 2013 г. к январю 2012 г.
Экономически активное население в возрасте 15–72 лет (рабочая сила), тыс. чел.:	74933	74879	–54	75208	329
занятые	69118	69968	850	70730	762
безработные	5815	4911	–904	4477	–434
Уровень экономической активности (экономически активное население к численности населения в возрасте 15–72 лет), %	67,6	67,5		68,2	
Уровень занятости (занятые к численности населения в возрасте 15–72 лет), %					
Уровень безработицы (безработные к численности экономически активного населения), %					

Задание № 8. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Выберите правильный вариант ответа.

1. К фрикционной безработице относится:

- а) увольнение шахтёров в связи с развитием альтернативных источников энергии;
- б) увольнение в связи с активным поиском новой работы;
- в) увольнение в связи с уходом за детьми;
- г) увольнение в период кризиса перепроизводства.

2. Продолжительная безработица охватывает тех, кто:

- а) семь месяцев не может найти работу из-за спада в экономике;

б) не может найти работу в течение года;
в) вынужден менять работу из-за сезонного характер производства;

г) не имеет работу около двух лет.

3. Молодая женщина после перерыва по уходу за ребёнком не может найти работу и попадает в категорию безработных, охваченных:

- а) структурной формой безработицы;
- б) технологической формой безработицы;
- в) экономической формой безработицы;
- г) маргинальной формой безработицы.

4. Трудовые ресурсы – это:

- а) лица, занятые в общественном производстве;
- б) население страны трудоспособного возраста;
- в) лица, работающие по найму в условиях полного и неполного рабочего дня;

г) экономически активное население страны.

5. Что такое «скрытая» безработица?

а) это форма вынужденной безработицы, вызванной структурными преобразованиями экономики;

б) это форма молодежной безработицы;

в) это лица, ищущие работу самостоятельно или с помощью частных агентств по найму;

г) это лица, формально занятые, т. е. имеющие большую вероятность потерять работу, а также безработные, не состоящие на учете на бирже труда.

6. Какие из перечисленных мероприятий можно отнести к активной политике занятости?

- а) выплата пособий по безработице;
- б) субсидирование занятости;
- в) содействие в трудоустройстве, обучение;
- г) оформление досрочного выхода на пенсию.

7. Какая из перечисленных особенностей современного состояния ситуации в сфере занятости может быть оценена как негативное явление?

- а) рост многообразия, появление новых форм занятости;
- б) допущение незанятости граждан в общественном производстве;
- в) сокращение занятости в официальном секторе экономики в пользу неформального сектора;
- г) сокращение занятости в государственном секторе.

4. ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Кадровое планирование в организации.*
- 2. Личностная спецификация (профессиограмма), ее основные разделы.*
- 3. Отбор персонала. Основные способы замещения должности в органах государственного и муниципального управления.*
- 4. Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Отбор в сфере государственной и муниципальной службы выполняет ряд важных социальных функций. В их числе функция селекции государственных структур общества от тех категорий людей, которые, прежде всего по формальным критериям, не удовлетворяют требованиям, предъявляемым к государственным и муниципальным служащим, а также государственным должностям государственной службы. При приеме граждан на государственную службу необходимо использовать весь арсенал доступных методов оценки профессиональной пригодности и профессиональной направленности личности. В отличие от многих других видов деятельности, государственная и муниципальная служба строится на основе норм права. Поэтому и организация отбора требует четкой и обоснованной системы требований.

Поступление на гражданскую службу, замещение вакантной должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса. Предусматривается также конкурсный порядок формирования кадрового резерва на гражданской службе. Цель проведения конкурса заключается в обеспечении конституционного права граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также прав гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе и включение в кадровый резерв.

Основным предназначением конкурса является выбор такого кандидата, который максимально соответствовал бы требованиям к данной должности. На этапе конкурса кандидаты оцениваются комплексно, оценивается не только компетентность или квалификация. Не меньшее значение имеют другие профессиональные или личностные характеристики работника, способные существенно повлиять на его результативность, помимо

практических знаний, навыков и умений. Потенциальная ценность работника определяется его способностью решать проблемы (аналитическими и творческими способностями), коммуникативными умениями и навыками, а также особенностями мотивации. При этом достоверность (надежность, валидность) оценки определяется прогностическими возможностями используемых методов и процедур. Оценка на этапе отбора чаще всего основана «на прогнозе», а не «на фактах». Повышение надежности оценочных процедур чаще всего достигается за счет комплексного использования различных методов оценки (использования «батарей методик»). Изучение особенностей поведения и тем более результативности кандидата на прежнем месте работы представляется весьма затруднительным, таким образом, основным предметом оценки на этом этапе чаще всего остается именно личность претендентов (прил. 3, 4).

В качестве основных методов оценки кандидатов при проведении конкурса используются:

- анкетирование кандидатов;
- индивидуальное собеседование кандидата с будущим руководителем;
- тестирование кандидатов на наличие определенных знаний;
- интервью с кандидатами.

В качестве дополнительных методов оценки, в случае необходимости, целесообразно использовать:

- телефонное интервью (собеседование) для получения и уточнения первичных данных о кандидате;
- проверку рекомендаций (также может проводиться по телефону);
- написание рефератов или выполнение других творческих работ.

Федеральный закон № 79-ФЗ определяет основные *квалификационные требования* к должностям гражданской службы:

- к уровню профессионального образования;
- к стажу гражданской службы;
- к стажу (опыту) работы по специальности;
- к профессиональным знаниям и навыкам.

Требования к претендентам на конкретные должности гражданской службы:

- для высших государственных должностей – не менее шести лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее семи лет стажа работы по специальности;
- для главных должностей – не менее четырех лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее пяти лет стажа работы по специальности;
- для ведущих государственных должностей – не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности;
- для старших должностей – для старших и младших должностей федеральной государственной гражданской службы - без предъявления требований к стажу.

Претендующие на старшие и ведущие должности должны иметь высшее образование по специальности ГМУ или равноценное.

Граждане, претендующие на младшие государственные должности государственной службы, должны иметь как минимум среднее профессиональное образование по специализации государственных должностей госслужбы или образование, считающееся равноценным. Для этой группы государственных должностей требования к стажу работы не предъявляются.

Задание № 1. Анализ ситуации⁴.

В министерство по управлению государственным имуществом одного из субъектов Российской Федерации по конкурсу на замещение должности начальника информационных технологий (должность входит в главную группу гражданской службы субъекта РФ) был принят гражданин Иванов.

До прихода на гражданскую службу Иванов успешно работал заместителем начальника в крупной компании по своей специальности. Одной из причин ухода Иванова на гражданскую службу было стремление к стабильности, включая заработную плату.

⁴ Воронина Л. И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления: сборник практических ситуаций. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2009. С. 5.

Руководителем министерства Иванову было обещано установить заработную плату не ниже, чем в прежней компании. Поэтому начальнику кадровой службы устно было передано распоряжение о том, чтобы при оформлении служебного контракта были отражены следующие моменты:

- служба без ограничения срока полномочий;
- классный чин главной группы гражданской службы субъекта РФ.

Через два месяца после оформления служебного контракта на Иванова в министерство пришли с проверкой из Департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора. Одно из серьезных замечаний – это оформление служебного контракта на Иванова в части классного чина.

Вопросы

1. Какая ошибка была допущена руководителем министерства и начальником отдела кадров?
2. Какие законы надо учитывать при оформлении служебного контракта?

Задание № 2. Система конкурсной оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы.

Порядок, условия и методика проведения конкурса устанавливаются, в том числе, и локальным актом органа государственной власти. Разрабатывается Положение «О порядке проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы» конкретного управления, службы и т. п. В ряде таких положений помимо традиционных для такого рода документов, общих положений о порядке организации и проведения конкурсного отбора содержатся критерии оценки профессионального уровня кандидатов. Ниже приводится таблица с ранжированными критериями оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы (табл. 4.1).

Вопрос. Проведите оценку обоснованности критериев отбора кандидатов.

Таблица 4.1

**Критерии оценки профессионального уровня кандидатов
на замещение должности государственной гражданской службы
в Управлении государственного строительного надзора
Свердловской области⁵**

Показатель	Баллы, критерии, оценки					
	0	1	2	3	4	5
Стаж работы	Нет стажа	До одного года	От 1 года до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 7 лет	Свыше 7 лет
Место работы за последние 7 лет	Не работал	Индивидуальный предприниматель	Некоммерческая организация	Коммерческая организация	Государственное или муниципальное предприятие или учреждение	Государственная или муниципальная служба
Должность	Нет	Обслуживающий персонал	Рядовой сотрудник	Заместитель руководителя предприятия, начальника структурного подразделения	Начальник	Руководитель структурного подразделения предприятия
Учебное заведение	Нет	Негосударственное	Государственное			
Наличие поощрений	Нет	Есть				

⁵ Мельникова О. В. Опыт организации конкурсного отбора на включение в кадровый резерв для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы в Управлении государственного строительного надзора Свердловской области //Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития: в 2 т. Екатеринбург, 2012. Т. 2 [Электронный ресурс]. URL:http://www.uapa.ru/media/uploads/attachment/source/2012/12/Sbornik_mezhdunarod_conf_noyabr2012_2_ch.pdf

Задание № 3. Анализ ситуации «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»⁶.

Характеристика организации

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Численность персонала: более 50 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация

Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80 %, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Вопрос. Что делать в данной ситуации? Выбрать оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

⁶ Выбираем способы отбора и привлечения персонала // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 3–8 [Электронный ресурс]. URL: http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/hr_goda/rules.php

Задание № 4. Анализ ситуации «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»⁷.

Характеристика организации

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг).

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 65 лет.

Общая ситуация

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем и соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся

⁷ Выбираем способы отбора и привлечения персонала // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 3–8 [Электронный ресурс]. URL: http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/hr_goda/rules.php

специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Вопрос. Что делать в данной ситуации? Выбрать оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Методики отбора и привлечения персонала

1. *Поиск работника в социальных сетях* («Одноклассники», «В контакте» и пр.) посредством размещения объявлений о вакансии, ориентированного на массовую аудиторию, а также путем персонального обращения к потенциальным кандидатам.

2. *Анализ рекомендаций и «послужного списка» кандидатов.* Информация рекомендательных писем позволяет уточнить, какие функции конкретно и с каким успехом кандидат выполнял на предыдущих местах работы, чтобы эффективно использовать его ключевые компетенции на новом месте.

3. *Формирование кадрового резерва,* включающее ряд взаимосвязанных процедур, таких как собеседование, проводимое в целях выявления желания кандидата работать в предполагаемой должности, его принципов и ценностной ориентации в отношении работы в конкретной компании; оценка его профессиональных и личностных компетенций; составление списка наиболее перспективных сотрудников по результатам собеседований, тестирования и оценки.

4. *Работа с кадровым резервом.* Разработка программ для молодых лидеров в целях развития профессиональных компетенций резервистов. Предоставление работникам, включенным в резерв, возможности участвовать в совещаниях; выполнять в отсутствие «резервируемого» сотрудника его обязанности; вести совместно с ним или самостоятельно отдельные проекты.

5. *Размещение информации о вакансиях в местах «массового скопления»* (на автобусных остановках, в транспорте) *целевой аудитории* (молодежи, студентов), что позволяет сфокусировать и ускорить поиск персонала на определенной территории (на которой расположен филиал / торговая точка компании) и привлечь работников, для которых важным фактором при выборе места работы является близость к дому.

6. *Анкетирование соискателей* и проведение с ними собеседования на предмет выявления значимости для них работы в данной компании (выяснение, насколько кандидаты понимают и

разделяют ее ценности, каковы их личные цели, убеждения и как они коррелируют с корпоративными стандартами). Все это позволит выяснить, нацелен ли тот или иной кандидат на долгосрочную работу в компании.

7. *Формирование имиджа социально-ответственной компании*: бесплатное обучение работников, предоставление общежития для иногородних, бесплатное питание.

8. *Проведение конкурсов молодых талантов / конкурсов проектов и формирование инновационной среды*.

9. *Организация процедуры дальнейшего отбора персонала* из числа уже привлеченных в компанию с использованием таких методик, как «стрессовое интервью», отборочный экзамен и пр. Основной целью отбора должно быть не отсеивание кого-либо, а выявление потенциала работников для дальнейшего развития, построения карьеры.

10. *Проведение психологического тестирования студентов старших курсов* на предмет их ориентации на профессиональную деятельность, что позволяет «присмотреть» для себя достойных кандидатов, определить их сильные и слабые стороны.

11. *Предоставление гибкого рабочего графика*, составленного с учетом возможностей и пожеланий самих потенциальных работников (приемлемых для них дней недели и времени дня), и предоставление возможности выбрать место работы ближе к дому.

12. *Ротация кадров*, которая заключается в следующем: направлять сотрудников на повышение в отдаленные филиалы, где они должны будут проработать определенное количество времени (не менее трех лет). Хорошо зарекомендовавших себя работников переводить в центральный офис на аналогичные должности.

13. *Создание специального сайта* на портале компании для соискателей, где все желающие смогут ознакомиться с имеющимися вакансиями, заполнить анкеты и записаться на собеседование в онлайн-режиме.

14. *Применение технологии хантинга* – переманивания ценных сотрудников из другой компании (например, из компании-конкурента).

15. *Создание бригады «штатного резерва»* позволяет оперативно решать проблему «открытых вакансий»: резервисты могут подменять заболевших или уволившихся сотрудников, правда, данный способ

требует определенных финансовых затрат на оплату труда дополнительным сотрудникам.

16. *Организация и проведение олимпиад / творческих конкурсов* среди студентов различных учебных заведений, лучшие из которых смогут пройти практику в данной организации с возможностью дальнейшего трудоустройства.

17. *Распространение рекламных листовок* (на улице, в торговых точках), в которых наряду с информацией о предоставляемых компанией скидках, проводимых акциях можно размещать сведения об имеющихся в ней вакансиях.

18. *Внедрение системы замещения* любой вакантной должности на конкурсной основе позволяет избежать принятия в компанию случайных людей или представителей категории «брат–сват» и отобрать на ключевые должности достойных работников.

19. *Заключение договоров с высшими учебными заведениями* на целевое обучение студентов, что подразумевает практику авторских классов, когда предприятие отбирает студентов после третьего курса (для специалитета) / после второго курса (для бакалавриата) и в течение последних двух лет проводит для них специальные занятия, стажировки, практики (все дипломные и курсовые работы выполняются на базе предприятия при непосредственном наставничестве его работников).

20. *Привлечение к процессу отбора рядового персонала работников более высокого ранга* (непосредственных руководителей, администраторов). С одной стороны, это позволит начальству в процессе непосредственного участия оценить уровень своих потенциальных подчиненных и выбрать достойных; с другой стороны – возложит на них определенную степень ответственности за свой выбор, что положительно скажется на лояльности и стремлении не просто держаться на плаву, а развивать своих подчиненных.

21. *Присутствие представителей компании на защите курсовых / дипломных работ* в качестве членов комиссии.

22. *Отбор трудовых ресурсов в рамках профессионального сообщества* (обращение к коллегам, партнерам по отрасли с просьбой порекомендовать достойных кандидатов).

23. *Создание учебного центра / школы-магазина* позволяет принимать людей без опыта работы вообще либо без опыта работы в конкретной сфере. Овладение навыками происходит в процессе

проведения тренингов, интерактивных ролевых игр под руководством инструктора. Например, в течение дня обучающиеся под руководством инструктора проигрывают рабочие ситуации, отрабатывают общение с клиентами и партнерами. Во время обучения работникам выплачивается стипендия, что требует определенных материальных затрат со стороны компании.

24. *Обращение работодателя в специализированные кадровые агентства.*

25. *Предоставление работникам возможности выбирать для себя «рабочую программу».* При приеме на работу кандидаты должны продумать свое расписание работы и зафиксировать его в приложении к трудовому договору. Целесообразно предоставлять сотрудникам возможность изменять свои условия работы в зависимости от нужд и потребностей, заранее предупреждая об этом администрацию.

*Задание № 5. Анализ ситуации*⁸.

Детективное агентство «Полиграф Полиграфович» разыскивало (для собственных нужд) подходящего кандидата для работы частным детективом. Афанасий М. искал (тоже для собственных нужд) подходящую работу в качестве частного детектива. На его счету уже было одно очень запутанное дело – о происхождении старинного имени Афанасий, которое он в короткие сроки распутал. Несмотря на эти заслуги, Афанасию было отказано в приеме на работу. Причина – отсутствие у него лицензии на частную сыскную деятельность. Но Афанасий не поверил в эту версию. Что такое лицензия? Бумажка. Он ее в любом подземном переходе купит. Тут дело в чем-то другом... Афанасий в срочном порядке приступил к расследованию второго в своей жизни дела. Поскольку ему хотелось все сделать быстро, он сразу же обратился к работодателю с просьбой предоставить ему письменное объяснение с указанием причины отказа в приеме на работу.

В какой срок работодатель обязан удовлетворить просьбу Афанасия и сообщить причину отказа в письменной форме?

- а) не позднее трех рабочих дней;
- б) не позднее трех календарных дней;
- в) срок не предусмотрен Трудовым кодексом РФ;
- г) в течение 30 дней со дня регистрации письменного обращения.

⁸ Всероссийский ежегодный конкурс «Профзачет – 2011» // Справочник кадровика [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/SK/profzachet-2011/tours/tour5.php>

Задание № 6. Контрольные вопросы для тестирования по теме. Выберите правильный вариант ответа.

1. Назовите условия, которые являются обязательными при поступлении на муниципальную службу (указать лишнее):

- а) наличие профессионального образования;
- б) возраст не менее 18 лет;
- в) опыт работы по специальности не менее года;
- г) владение русским языком.

2. Как называется документ, содержащий сведения о численности работников по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним?

- а) должностная инструкция;
- б) штатное расписание;
- в) устав организации;
- г) положение об аттестации.

3. Должностной регламент государственного и муниципального служащего – это:

а) соглашение, по которому служащий обязуется выполнять работу по определённой должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку;

б) нормативный правовой акт, регламентирующий деятельность служащего;

в) совокупность требований, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

г) система разграничения служебных рангов.

4. Личностная спецификация работника – это:

- а) описание цели, задач работы;
- б) характеристика исполнителя;
- в) описание условий найма (режима работы, уровня оплаты);
- г) анализ работы по технической оснащённости, условиям труда.

5. Как называется основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность?

- а) штатное расписание;
- б) контракт;
- в) должностная инструкция;
- г) устав (учредительный договор).

6. Ограничения, связанные с муниципальной службой (указать лишнее):

а) признание его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;

б) наличие близкого родства с гражданскими служащими в других регионах;

в) выход из гражданства Российской Федерации или приобретение гражданства другого государства;

г) нахождение под следствием.

7. Как обычно используется методика, разработанная английским профессором А. Роджером в статье «План из семи пунктов»?

а) для аттестации персонала;

б) для отбора претендентов;

в) для составления карьерограммы;

г) для разработки плана профессионального обучения работников.

8. Конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы может не проводиться по решению представителя нанимателя:

а) при назначении на должности, если исполнение должностных обязанностей связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

б) при заключении срочного служебного контракта;

в) при назначении на должности категории «руководители» и «помощники», замещаемые на определенный срок;

г) все варианты верны.

5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

1. *Сущность, цели, основные виды и типы адаптации.*
2. *Условия успешности адаптации.*
3. *Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Растущий дефицит кадров на рынке труда, снижение лояльности работников заставляет организации постоянно искать способы привлечения и удержания персонала. Согласно кадровой статистике, наибольшее количество увольнений приходится на первые три месяца работы сотрудника, и в основном из-за адаптационных проблем – отсутствие помощи при вводе в должность, адаптации к новой работе, к внутреннему климату организации. По данным исследований, проведенных западными HR-компаниями, качественная программа адаптации способна уменьшить текучесть кадров на 10–20 % в год.

Управление адаптацией предполагает:

- *введение в организацию.* Это довольно длительный процесс, занимающий 1 – 2 первых месяца работы. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о потенциальных возможностях, предоставляемых сотрудникам. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах, об организационной структуре, порядке работы, расположении подразделений и филиалов, кадровой политике;
- *введение в подразделение.* Обеспечивает руководитель подразделения. Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель назначает одного из работников в качестве куратора новичка на время адаптации;
- *введение в должность.* Руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и информацию о вкладе, который он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. На данном этапе очень важна обратная связь. Работнику представляются коллеги нового работника и их задачи, общий тип заданий на ближайший период, требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.), степень ответственности за результаты работы и значение его работы для достижения успеха подразделения, время

начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены, дата выдачи заработной платы.

В акте государственного органа о назначении на должность гражданской и муниципальной службы и служебном контракте может быть предусмотрено испытание гражданского и муниципального служащего в целях проверки его соответствия замещаемой должности. Срок испытания устанавливается продолжительностью от трёх месяцев до одного года (прил. 5).

Задание № 1. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании ⁹.

Характеристика организации

Профиль деятельности: производство в сфере транспорта.

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 17 лет.

Общая ситуация. Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединились несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом появилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, «размоется» корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия

⁹ Справочник по управлению персоналом. 2012. № 3–8 [Электронный ресурс]. URL: http://www.pro_personal.ru/journal/SUP/hr_goda/rules.php

«мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Задание № 2. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для консалтинговой компании¹⁰.

Характеристика организации

Профиль деятельности: консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа.

Численность персонала: 50 человек.

Срок работы на рынке: 10 лет.

Общая ситуация. В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге число персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

Вопрос. Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для каждой из компаний.

¹⁰ Инструменты адаптации в зависимости от текущих целей компании // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 3–8 [Электронный ресурс]. URL: http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/hr_goda/cases/case2.php

Варианты ответов для заданий № 1 и № 2.

1. Программа «Стань наставником». Формирование критериев отбора потенциальных наставников: стаж работы, знания в области передачи знаний, организаторские способности. Отбор наставников. Разработка мотивационных инструментов для наставников: ежемесячная надбавка; бонус за подопечного, успешно прошедшего испытательный срок; бонус за подопечного, проработавшего в компании год.

2. Разработка презентации по адаптации новых сотрудников, включающей общие сведения о компании, ее работниках, проектах, клиентах, формальных правилах и неформальных традициях. Регулярное обновление презентации силами новых сотрудников, воспользовавшихся ею и успешно адаптировавшихся.

3. Электронный курс ознакомления с историей компании, который можно пройти в режиме on-line непосредственно на своем рабочем месте, формирующий у сотрудников чувство гордости и сопричастности.

4. Создание фильма или мультимедийной презентации о компании с размещением в сети Интернет и обеспечением дисками всех новых сотрудников.

5. Формирование смешанных рабочих групп из сотрудников с разным опытом работы в целях выявления узких и проблемных мест в различных сферах деятельности компании в период преобразований.

6. Организация Интернет-форумов, систематизация типовых вопросов и ответов, создание условий для обмена опытом между сотрудниками.

7. Ежемесячное проведение встреч новых сотрудников с руководством, как тематических (посвященных отдельной теме), так и в формате ответов на вопросы. При этом можно заранее собрать вопросы новых сотрудников по электронной почте или в письменном виде.

8. Выпуск красочной печатной брошюры, посвященной компании, ее миссии, клиентам, успехам.

9. Включение новых работников в проектные группы на правах стажеров и закрепление ответственности за их адаптацию за руководителем проекта.

10. Внедрение обязательной системы стажировок для всех новых сотрудников с поощрением руководителей-наставников.

11. Разработка для каждого нового сотрудника плана адаптации и регулярный контроль его реализации в течение адаптационного периода.

12. Создание электронного банка данных нормативных документов, которые являются наиболее востребованными в период адаптации новых сотрудников: правил внутреннего трудового распорядка, стандартов обслуживания, инструкций, правил оформления документов и др.

13. Проведение экзамена для новых работников в целях выявления их знания компании, ее услуг, нормативной базы, своих функций по окончании испытательного срока. Введение ответственности наставника за неудовлетворительные результаты экзаменуемого подопечного.

14. Проведение развлекательных корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, приуроченных к общим и профессиональным праздникам.

15. Обеспечение новым сотрудникам с первого дня работы доступа в локальную сеть компании. Создание в Интернете на внутреннем сайте специального раздела для новых сотрудников с подборкой информационных материалов и предоставлением возможности задавать любые вопросы.

16. Организация мероприятий, направленных на сплочение и вовлечение всех работников: конференций, съездов, школ по обмену опытом, расширенных совещаний.

17. Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых сотрудников.

18. Введение практики приглашения вновь пришедших в компанию работников на все оперативные совещания низового уровня (отделов, бригад, групп, секторов и т. д.). В случае отсутствия таких совещаний – введение таковых и регулярное (как минимум еженедельное) проведение.

19. Организация постоянно действующей и регулярно обновляемой выставки-музея компании (с информацией о передовиках, товарах и услугах, производственных показателях, достижениях и т. д.). Вменение новым сотрудникам в обязанность посещения выставки-музея. Приглашение выступить в качестве экскурсоводов наиболее вовлеченных и заинтересованных работников компании.

Задание № 3. Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях.

1. *Р. И.* поступила на работу менеджером по продажам с испытательным сроком 2 месяца. Генеральный директор находился в этот период постоянно в разъездах. После приезда он принял решение об её увольнении через 2 недели после окончания испытательного срока.

2. *А.* была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца. Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об её увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела?

3. *Н.* был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-й день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение?

4. *Л. Н.* был принят менеджером по продажам с испытательным сроком 1 месяц, что было указано в трудовом договоре. Спустя месяц коммерческий директор, его непосредственный руководитель, не смог определить, подходит ли ему этот работник, и принял решение продлить испытательный срок ещё на месяц. Прав ли коммерческий директор?

6. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Понятие, виды, функции оценки персонала.*
- 2. Методы выполнения оценочных процедур.*
- 3. Цели, задачи, функции и элементы системы аттестации государственных гражданских служащих.*
- 4. Понятие квалификационного экзамена и порядок его проведения.*
- 5. Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Проведение всех видов оценки регламентировано федеральным законодательством, в частности Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Каждый из отдельных видов оценки (проведение конкурса, квалификационного экзамена, аттестации) регламентирован также отдельным Указом Президента РФ:

- проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы регламентировано Указом Президента РФ № 112 от 1 февраля 2005 г. «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ»¹¹;

- проведение квалификационного экзамена регламентировано Указом Президента РФ № 111 от 1 февраля 2005 г. «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими РФ и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»¹², а также отчасти Указом Президента РФ № 113 от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы РФ федеральным государственным гражданским служащим»¹³;

¹¹ Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Гарант: информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/187829/>

¹² Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» (с изменениями и дополнениями) // Гарант: информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/187830/>

¹³ Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» (с изменениями и дополнениями) // Гарант: Информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/187831/#text>

- проведение аттестации регламентировано Указом Президента РФ № 110 от 1 февраля 2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ»¹⁴.

Создана правовая основа для формирования единой системы оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего: первичный конкурсный отбор – текущая оценка деятельности (годовой отчет) – аттестация – конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы (на включение в кадровый резерв) – квалификационный экзамен для присвоения классного чина. Если конкурс является оценкой на этапе «входа» в организацию, то годовые отчеты, квалификационные экзамены и аттестации служат для оценки «внутренних работников». При этом годовые отчеты нацелены на оценку эффективности и результативности деятельности, а квалификационный экзамен призван оценивать рост профессионального уровня (квалификации) и проводится не реже чем раз в три года. Аттестация как форма оценки влечет наиболее серьезные последствия для гражданских служащих (вплоть до понижения в должности и увольнения или, напротив, включения в кадровый резерв) (см. прил. 4).

Цель *квалификационного экзамена* – оценка конкурсной или аттестационной комиссией знаний, навыков и умений (профессионального уровня) гражданского служащего для решения вопроса о присвоении ему классного чина. Соответственно основное предназначение квалификационного экзамена – оценка компетентности гражданских служащих и стимулирование роста их профессионального мастерства.

Цель *текущей деловой оценки* заключается в фиксировании выполнения/превышения госслужащим установленных значений показателей эффективности и результативности служебной деятельности, включая оценку степени исполнения индивидуальных планов работ и выполнения стандартов государственных услуг, при условии соблюдения ограничений и других требований по исполнению правил служебного поведения.

Цель *аттестации* – определение соответствия гражданского служащего замещаемой должности на основе оценки его профессиональной служебной деятельности и возможное выявление

¹⁴ Указ Президента РФ № 110 от 1 февраля 2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ» // Федеральный портал управленческих кадров [Электронный ресурс]. URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=373&t=26>

его преимущественного права на замещение должности (при сокращении должностей), изменение условий оплаты труда.

Для проведения *квалификационного экзамена* обычно используются:

- отзыв непосредственного руководителя;
- квалификационное собеседование (с членами аттестационной комиссии);
- квалификационное тестирование (при присвоении первого классного чина);
- доклад-оценка гражданского служащего (самооценка).

В качестве дополнительных методов оценки могут использоваться:

- оценка реферата;
- оценка презентации инновационного проекта, разработанного экзаменуемым.

Основными критериями оценки в процессе квалификационного экзамена являются знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданского служащего, а также характеристики выполняемой им работы – сложность и ответственность работ (т. е. самого процесса труда). Основная задача квалификационного экзамена – стимулирование роста профессиональной компетентности. Описанные в квалификационных требованиях должностного регламента знания, навыки и умения (т. е. профессиональный уровень) подлежат оценке на этапе квалификационного экзамена. Они должны быть максимально конкретизированы в квалификационных требованиях должностного регламента каждого служащего.

Помимо оценки непосредственно знаний, навыков и умений (профессионального уровня) служащего, квалификационный экзамен предполагает оценку сложности и ответственности выполняемой работы. В реальности присвоенный классный чин влияет (хотя и незначительно) на величину денежного вознаграждения гражданского служащего. В то же время квалификационный экзамен решает задачи управления карьерой гражданских служащих, т. к. продвижение по карьере становится возможным не только от должности к должности, но и внутри должности.

Аттестация является процедурой комплексной оценки гражданского служащего и его профессиональной служебной деятельности. Аттестация гражданского служащего проводится на основе (табл. 6.1):

- отзыва о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (составляется руководителем аттестуемого);
- анализа всех представленных документов, включая результаты деятельности, пояснительные записки, результаты квалификационных экзаменов и пр. (анализ проводится членами аттестационной комиссии);
- годового отчета (годовых отчетов) о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Дополнительно может использоваться:

- оценка устного сообщения аттестуемого или его руководителя;
- экспертная оценка.

Деловая оценка должна быть основана на требованиях, предусматриваемых как реформой государственной службы (требования к служебному поведению), так и административной реформой (ориентация на управление по результатам, на интересы клиента, на стандарты государственных услуг). Законодательством предусмотрена комплексная деловая оценка гражданских служащих, результаты одних видов оценки могут использоваться и должны учитываться при проведении других видов оценок.

Таблица 6.1

Технология проведения аттестации

Основные шаги	Инструментарий
Основополагающий закон	Федеральный закон «О государственной гражданской службе РФ» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ
Требуемое дополнительное нормативно-правовое обеспечение в отношении категорий государственных служащих	Указ Президента РФ в отношении всех государственных гражданских служащих от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ»
Состав аттестационной комиссии	Представитель нанимателя и (или) уполномоченные служащие (в том числе из подразделений по вопросам государственной службы и кадров, юридического, профильного); представитель органа управления государственной службой; независимые эксперты

Основные шаги	Инструментарий
Лица, исключаются из процедуры оценки временно или постоянно	Служащие: <ul style="list-style-type: none"> • проработавшие в должности менее 1 года • достигшие возраста 60 лет • беременные женщины; находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет • с которыми заключен срочный служебный контракт • в течение одного года со дня сдачи квалификационного экзамена
Предмет оценки	Оцениваются соответствие квалификационным требованиям, сложность выполняемой работы, ее результативность; учитываются результаты исполнения должностного регламента, профессиональные знания и опыт, соблюдение ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, организаторские способности (результативный подход)
Альтернативы решений аттестационной комиссии	Соответствует замещаемой должности; соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в кадровый резерв; соответствует замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации; не соответствует замещаемой должности
Окончательное решение руководителя (представителя нанимателя)	О включении в кадровый резерв; о направлении на профессиональную переподготовку или повышение квалификации; о понижении в должности (при отказе от переподготовки, повышения квалификации или перевода представитель нанимателя вправе уволить гражданина с гражданской службы)

Задание № 1. Ситуация для анализа

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах

управления, прежде всего в системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работают 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению Александра, начальный этап деятельности компании завершился: компания приобрела статус центра, который нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопрос. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

Задание № 2. Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего».

Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.

2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.

3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

Задание № 3. Анализ ситуации «Особенности организации и проведения аттестации государственных гражданских служащих»¹⁵.

В январе текущего года издано постановление Правительства Н-ской области об аттестации государственных гражданских служащих, которая должна быть проведена до апреля этого же года. Руководитель кадровой службы министерства общего и профессионального образования Н-ской области должен организовать подготовку и проведение аттестации служащих.

¹⁵ Воронина Л. И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления : сборник практических ситуаций. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2009. С. 17.

Вопросы

1. Какой должна быть последовательность действий руководителя кадровой службы министерства для проведения аттестации?
2. Какие методы наиболее целесообразно применить для конкретных категорий аттестуемых?

Задание № 4. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Выберите правильный вариант ответа.

1. Как называются кадровые мероприятия, призванные оценить уровень соответствия труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности?

- а) введение в должность;
- б) отбор персонала;
- в) аттестация;
- г) формирование кадрового резерва.

2. Что является основным преимуществом систематической, регулярной оценки персонала?

- а) форма мотивации и профессионального развития персонала;
- б) удобный предлог для избавления от неугодных работников;
- в) простая и удобная форма управленческого контроля;
- г) способ получения информации о сотрудниках организации.

3. Основные ошибки при проведении аттестации (укажите лишнее):

- а) разные требования к сотрудникам, выполняющим одинаковую работу;
- б) подверженность влиянию стереотипов;
- в) не аттестуются лица, проработавшие в должности в данной организации менее года;
- г) сравнение людей друг с другом, а не со стандартами.

4. К качественным методам выполнения оценочных процедур относятся:

- а) метод стандартных оценок;
- б) метод ранжирования;
- в) метод попарного сравнения;
- г) метод развёрнутых характеристик.

5. Квалификационный экзамен проводится:

- а) для решения вопроса о присвоении гражданскому служащему классного чина;

б) в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности;

в) для замещения вакантной должности государственной службы;

г) для включения в кадровый резерв.

6. Аттестация государственных гражданских служащих проводится:

а) один раз в 3 года;

б) один раз в 2 года;

в) не чаще одного раза в год;

г) проводится ежеквартально.

7. Внеочередная аттестация проводится:

а) в связи с предстоящим отпуском по беременности и по уходу за ребёнком;

б) в связи с изменением оплаты труда служащего;

в) в связи с переводом служащего на другую работу;

г) зачисление в кадровый резерв.

8. Аттестационная комиссия включает:

а) представителей государственного и муниципального органа и независимых экспертов;

б) представителей правоохранительной службы и государственного органа;

в) представителей из состава только служащих своей организации;

г) непосредственного руководителя и его замов.

9. Документ, подготавливаемый к процедуре аттестации муниципальных служащих:

а) должностной регламент;

б) положение о проведении аттестации служащих городского муниципального образования;

в) пояснительная записка руководителя в отношении аттестуемого;

г) личное дело муниципального служащего.

10. Укажите, каковы цели и задачи аттестации муниципальных служащих:

а) формирование кадрового резерва;

б) определение соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности;

в) определение качества выполняемой государственным служащим работы;

г) определение рейтинга государственных служащих.

7. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1. Организация дополнительного профессионального образования гражданских и муниципальных служащих.

2. Структура и методы обучения. Оценка эффективности обучения.

3. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Правовая база профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих:

- Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ст. 61–63);

- Указ Президента Российской Федерации «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 28 декабря 2006 г. № 1474¹⁶. Этим указом утверждено «Положение о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации». Данным документом регулируются вопросы формирования государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных гражданских служащих.

Система профессионального развития государственных служащих включает:

- профессиональную подготовку кадров для гражданской службы;
- профессиональную переподготовку гражданских служащих;
- повышение квалификации гражданских служащих;
- стажировку гражданских служащих.

Профессиональная переподготовка гражданских служащих, повышение квалификации гражданских служащих, стажировка гражданских служащих – это система дополнительного профессионального образования гражданских служащих.

Профессиональная подготовка кадров для гражданской службы – это процесс обучения работников профессиональным знаниям,

¹⁶ Указ Президента РФ от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)// Гарант: информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/190414/>

умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения ими должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной гражданской службы. Профессиональная подготовка осуществляется на основании договора на обучение между государственным органом и работником с обязательством последующего прохождения им гражданской службы после окончания обучения.

Профессиональная подготовка на государственной службе включает:

- обязательное повышение квалификации лиц, впервые поступивших на государственную службу, в течение первого года;
- периодическое повышение квалификации государственных служащих;
- профессиональную переподготовку лиц, переводимых на стажировку.

Формы профессиональной переподготовки государственных служащих:

от шести месяцев до года без отрыва от выполнения должностных обязанностей; от трех до шести месяцев с отрывом от выполнения должностных обязанностей. Она завершается экзаменом и защитой дипломной работы (государственной итоговой аттестацией). На переподготовку направляются государственные служащие, включенные в резерв для выдвижения на пост более высокой группы должностей либо замещающие определенную государственную должность, но не имеющие соответствующего профессионального образования по специальности (специализации), необходимого для выполнения обязанностей по замещаемой государственной должности.

Повышение квалификации – это обновление теоретических и практических знаний государственных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий. Оно необходимо при появлении у государственного служащего дополнительных служебных функций на замещаемых государственных должностях, предстоящих перемещений в пределах данной группы должностей. Проводится не реже одного раза в три года в течение всей служебной деятельности государственного служащего.

Основные формы повышения квалификации:

- краткосрочное (72 часа) тематическое обучение по вопросам конкретной служебной деятельности (например, изучение порядка ведения реестра юридических лиц, порядка подготовки юридических актов и т. п.), которое проводится по месту службы государственного служащего;

- среднесрочное (от 72 до 100 часов) тематическое обучение (проблемные семинары) в образовательном учреждении для решения конкретных вопросов по профилю служебной деятельности.

Основания для направления муниципального служащего на повышение квалификации:

- назначение муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;

- включение муниципального служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;

- результаты аттестации муниципального служащего.

Повышение квалификации муниципальных служащих может включать следующие виды обучения:

- краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретных предметов ведения, компетенции государственного и муниципального служащего. Проводится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы и заканчивается сдачей экзамена, зачета или защитой реферата;

- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим в процессе осуществления муниципальной власти. Обучение проводится образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам;

- длительное (свыше 100 часов) обучение муниципальных служащих в образовательных учреждениях повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем профессиональной деятельности.

Задание № 1. Ситуация для анализа «Система управления обучением гражданских служащих»¹⁷.

В конце календарного года в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области поступил запрос от департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора Свердловской области представить списки гражданских служащих на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в следующем году.

Вопросы

1. Какие действия вы должны осуществить первоначально ?
2. С кем из руководителей министерства вы должны взаимодействовать и с какой целью?
3. Должны ли вы в процессе подготовки документов беседовать с кандидатом на обучение? Что вы должны выяснить?
4. Какие действия вы должны предпринять после прохождения обучения служащих?

Задание № 2. Анализ ситуации¹⁸.

Кирилл С. имеет высшее профессиональное (экономическое) образование и уже третий год работает финансовым директором ЗАО «Звезда». Но Кирилл решил не останавливаться на достигнутом и на вечернем отделении вуза, имеющего государственную аккредитацию, получить второе высшее образование – юридическое. Обязан ли работодатель предоставить ему дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка для прохождения промежуточной аттестации?

- а) нет, поскольку гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, предоставляются при получении образования соответствующего уровня впервые;
- б) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с трудовым договором, заключенным между работником и работодателем в письменной форме;
- в) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с устным соглашением, заключенным между работником и работодателем;

¹⁷ Воронина Л. И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления: сборник практических ситуаций. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2009. С. 21.

¹⁸ Всероссийский ежегодный конкурс «Профзачет – 2011» // справочник кадровика [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/SK/profzachet-2011/tours/tour1.php>

г) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с соглашением об обучении, заключенным между работником и работодателем в письменной форме.

Задание № 3. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Выберите правильный вариант ответа.

1. Какой из методов наиболее эффективен при обучении работника конкретным технологическим приемам (например, ремонт двигателя и т. п.)?

- а) лекции;
- б) деловые игры;
- в) самоподготовка;
- г) наставничество (ученичество).

2. Какой из методов наиболее эффективен при обучении работника поведенческим навыкам (например, ведение переговоров)?

- а) лекции;
- б) деловые игры;
- в) самоподготовка;
- г) наставничество (ученичество).

3. Коучинг – это:

- а) форма привлечения высококвалифицированных специалистов;
- б) периодически проводимая экспертиза состояния дел в организации;
- в) перемещение человека по квалификационным уровням;
- г) развивающее обучение без отрыва от основной деятельности.

4. Формы первичной профессиональной подготовки работников (*указать лишнее*):

- а) повышение квалификации;
- б) ученичество;
- в) инструктаж;
- г) наставничество.

8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО

- 1. Планирование и развитие карьеры. Особенности карьеры государственного и муниципального служащего.*
- 2. Технология формирования кадрового резерва.*
 - 2.1. Виды кадрового резерва органов государственной власти.*
 - 2.2. Кадровый резерв на муниципальной службе.*
 - 2.3. Этапы работы с кадровым резервом.*
- 3. Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Управление карьерой сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами, позволяющих выбирать лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения. Для этого необходим постоянный анализ возможностей для развития карьеры сотрудников и регулярное заполнение формы, отражающей результативность их труда, оценку квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы, перспективы роста потенциала на 3–5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Необходимость управления индивидуальной карьерой связана с тем, что большинство людей, как показывают исследования, обычно относятся к ней пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались руководители¹⁹.

План карьеры (карьерограмма) – это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника. Этот документ составляется на 5–10 лет и содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению сотрудника (перечень должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны, обязательства работника по повышению своего уровня образования и профессионального мастерства.

¹⁹ Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. М. : ТК Велби : Проспект, 2007. С. 275–276.

Средствами реализации плана карьеры и продвижения по службе являются подбор персонала и служебные перемещения. Пребывание сотрудников в той или иной должности более 5 лет нецелесообразно из-за консерватизма, обрастания неформальными связями, отсутствия критичности по отношению к себе. Состояние процессов внутриорганизационного перемещения кадров характеризует коэффициент внутренней мобильности персонала:

$$K_{\text{моб}} = \frac{\text{число работников, сменивших должности в течение периода}}{\text{среднесписочное число работников}}.$$

В Российской Федерации установлена многоуровневая система формирования кадрового резерва на гражданской службе с выделением следующих видов кадровых резервов:

- федеральный кадровый резерв;
- кадровый резерв федерального государственного органа;
- кадровый резерв субъекта Российской Федерации;
- кадровый резерв государственного органа субъекта РФ.

Кадровый резерв федерального государственного органа представляет собой совокупность сведений о гражданских служащих (гражданах), признанных победителями конкурсного отбора для включения в кадровый резерв на замещение вакантной должности определенной категории и группы, а также по другим основаниям, предусмотренным Федеральным законом от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение гражданской службы высококвалифицированными кадрами.

Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в государственный орган заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, навыков и умений.

Федеральным законом предусмотрены и иные основания для включения гражданских служащих в кадровый резерв.

В соответствии с ч. 1 ст. 39 Федерального закона в кадровый резерв включаются гражданские служащие, освобожденные от замещаемой должности гражданской службы, служебный контракт с которыми приостановлен по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. В соответствии с ч. 10 ст. 58 Федерального закона гражданский служащий, освобожденный от замещаемой должности гражданской службы в связи с дисциплинарным взысканием, подлежит включению в кадровый резерв для замещения иной должности на конкурсной основе. В соответствии с ч. 16 ст. 48 Федерального закона по результатам аттестации гражданских служащих аттестационная комиссия может рекомендовать гражданского служащего к включению в кадровый резерв для повышения в должности. В этом случае издается правовой акт (приказ, распоряжение) о включении гражданского служащего в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

Непосредственную работу с кадровым резервом государственного органа осуществляет кадровая служба государственного органа, так как формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование относятся к содержанию кадровой работы.

Задание № 1. Определите тип карьеры в каждой из трёх ситуаций и подготовьте ответы на нижеследующие вопросы.

1. По вашему мнению, какие факторы влияют на формирование и реализацию карьеры?

2. Какие факторы могут помешать карьере?

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

Работа: 1982–1990 гг. – корреспондент-комментатор главной редакции радиовещания на страны Восточной Европы (иновещание).

1990–1994 гг. – руководитель службы новостей Радио РОКС.

1994–1997 гг. – координатор дирекции информационных программ «Радио России».

1997–1999 гг. – директор дирекции информационных программ ТВЦ.

1999–2002 гг. – заместитель главного редактора программы «Вести».

2002–2004 гг. – директор радиостанции «Маяк 24».

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

Образование: в 1982 г. окончил Уральский электромеханический институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «инженер-строитель».

Карьера: 1982–1985 гг. – старший мастер путевой машинной станции № 1 Южно-Уральской железной дороги.

1985–1992 гг. – СМУ Уралмашзавода (мастер, прораб, зам. начальника участка).

С 1993 г. – ресторатор.

В Екатеринбурге действует четыре авторских ресторана и кафе «от Ташкинова». Почему его заинтересовало именно ресторанное направление, Ташкинов до сих пор не может объяснить. Он никогда не хотел работать по шаблону, хотелось найти свою линию. Первый проект зародился в 1993 г., когда строитель Игорь Ташкинов решил открыть собственное кафе на проспекте Ленина в подвале Дома моделей.

Во всех проектах коммерческие контакты повторялись почти по одной схеме. Находились соучредители, заинтересованные в бизнесе. Деньги вкладывали совместно, но право на разработку идеи и развитие дела Ташкинов оставлял за собой. В его же руках был и контрольный пакет – не менее 60 % акций предприятия. Первое кафе – «Каменный цветок». Через десять месяцев после открытия кафе Ташкинов рассчитался со всеми заемщиками, а еще через два года заведение стало приносить доход.

Проект второго кафе появился в начале 1996 г., когда под рестораны переделывали диетические столовые, домовые кухни и квартиры на первых этажах. Ташкинов купил помещение на Уралмаше, где и открыл ресторан. Здесь Ташкинов сделал ставку на постоянных посетителей. Ташкиновым пришлось стать дизайнерами, менеджерами и поварами. Сами разрабатывали меню, выдумывали блюда, стояли у плиты, прорабатывая все составляющие блюд. До сих пор его жена вплотную занимается кухней в двух кафе, замещая или напрямую работая с шеф-поваром. Сам владелец ресторанов может приготовить тысячи видов супа, и все – по собственным рецептам. Большинство же методов привлечения клиентов семья Ташкиновых узнавала во время учебы в Москве и за рубежом.

С 1997 г. они регулярно ездят на стажировки и выставки, перенимая и перенося на уральские реалии новинки и хитрости

ресторанного бизнеса. Франция, США, Швеция, Англия – каждая из этих стран привнесла свое в индивидуальные авторские рестораны Ташкинова. В 2003 г. ресторан Игоря Ташкинова «Медвежья падь» удостоился главной премии Союза рестораторов России – «Золотого журавля». Идея создания этого ресторана также принадлежит Ташкинову. Последний проект – кафе-бар «Жюль Верн» – третья «точка общепита», открытая Ташкиновым также на Уралмаше. Ташкинов стал одним из инициаторов создания в Екатеринбурге Ассоциации рестораторов. Одна из задач объединения людей «высокой кухни» – прививать массам ресторанную культуру.

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

Работа: в 1991 году, на пятом курсе его пригласили работать юрисконсультантом в новую ярославскую авиакомпанию. От юрисконсульта Астахов быстро дорос до начальника юридического управления.

«Мои амбиции и запросы были шире. Мне хотелось работать по разным делам. Я чувствовал в себе потенциал, энергию. Я стал адвокатом».

Одним из первых среди адвокатов он создал собственный сайт. Астахов предлагал присылать ему вопросы, на которые отвечал. Бесплатно. Приходило по тысяче писем в месяц. Это была прекрасная практика и одновременно работа на собственную популярность. В юридических кругах прозвище Астахова – «Миротворец», то есть адвокат делает все возможное, чтобы решить вопрос между истцом и ответчиком полюбовно, дабы не доводить дело до суда, к чему стремится любой квалифицированный адвокат. Именно мировое соглашение, а не выигранный процесс, считается высшим достижением адвокатской эквилибристики. Астахову доводилось заниматься бракоразводными процессами звезд эстрады. Разговаривает с клиентами Астахов два-три часа – только о деле. Не раз бывало, что богатые клиенты, заключив с Астаховым договор, тут же звали его в ресторан, в сауну, на охоту.

«Сближение только мешает работе, – объясняет Астахов. – Я должен оставаться чистым профессионалом».

Американский сенат пригласил Астахова на год в Университет Питтсбурга, один из старейших в США, учиться международному и конституционному праву. В 1999 году он защищал в Верховном суде интересы правительства РФ. Заседание Верховного суда было назначено на 7 октября. Едва процесс пошел, как истцы заявили, что отказываются от иска. В бумаге, которую они подали, была даже выражена готовность присоединиться к борьбе с пиратством.

Это была капитуляция, – заключает Астахов.

В визитной карточке Астахова написано – "Павел Астахов, адвокат" и больше ничего.

Задание № 2. Проанализировать ситуацию, связанную с управлением карьерой.

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России. За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и приобрёл связи, выходящие за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не

всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее расти. Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливую, но не готовую к самостоятельной автономной работе специалиста.

Вопросы

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?

2. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?

3. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды?

Задание № 3. Ситуация для анализа.

Павел Георгиевич Нечаев руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич присматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирину Семенову и Игоря Северского (табл. 8.1), но не может сделать свой выбор.

Вопрос

Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?

Характеристика кандидатов

Параметр	Кандидаты		
	А. Плутт	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года гендиректор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей); 15 лет службы в ВС, экономист, начальник финансовой части полка	1 год зам. главного технолога; 3 года нач. цеха; 3 года инженер по снабжению; 3 года инженер-технолог на фабрике «Стрела»	4 года главный инженер; 5 лет зам. начальника производства; 4 года нач. цеха; 3 года бригадир; 6 лет токарь
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Задание № 4. Оцените эффективность работы кадрового резерва управленческих кадров Свердловской области.

На официальном сайте Правительства Свердловской области (<http://www.midural.ru>) существует раздел «Резерв управленческих кадров Свердловской области», в котором представлены Указ Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года № 941 УГ «О резерве управленческих кадров Свердловской области», «Положение о резерве управленческих кадров Свердловской области», а также приводится общий список резерва управленческих кадров и список лиц, назначенных или избранных из резерва, за периоды 2009–2011 гг. и за 2012 г. Сравните списки. Рассчитайте

процент назначений из резерва и процент «боковых» входов, время нахождения в резерве и процент эффективности использования резерва.

Задание № 5. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Выберите правильный вариант ответа.

1. Как называется процесс перемещения работника по квалификационным или служебным уровням по определенной схеме?

- а) текучесть кадров;
- б) карьера;
- в) форма аттестации;
- г) адаптация.

2. Карьерограмма – это:

а) требования должности и организации к личности кандидата;

б) организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определённой должности;

в) согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника;

г) система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

3. К какому типу резерва относится группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений?

- а) резерв функционирования;
- б) оперативный резерв;
- в) резерв развития;
- г) стратегический резерв.

4. При формировании списка кандидатов в резерв учитываются следующие факторы (*указать лишнее*):

- а) выводы и рекомендации последней аттестации;
- б) возраст, образование сотрудника;
- в) семейное положение сотрудника;
- г) профессиональные характеристики.

9. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1. Мотивация и стимулирование труда персонала.

2. Разработка системы оплаты труда. Особенности традиционной (тарифной) и нетрадиционной (бестарифной) моделей оплаты труда.

3. Особенности системы вознаграждения государственных гражданских служащих.

4. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Гарантии государственным служащим – это средства, способы и условия, обеспечивающие осуществление предоставленных им прав в области социально-трудовых отношений. *Компенсации* – денежные выплаты, установленные в целях возмещения государственным служащим затрат, связанных с исполнением ими служебных или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. *Льготы* – предоставление отдельным категориям лиц каких-либо преимуществ, освобождение от выполнения правил, обязанностей или облегчение условий их выполнения (например, налоговые, транспортные, жилищно-коммунальные и пр.).

Оплата труда государственного гражданского служащего производится в виде денежного содержания, являющегося основным средством его материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности по замещаемой должности государственной гражданской службы. Денежное содержание государственного гражданского служащего состоит из месячного оклада государственного гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью и месячного оклада в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы, которые составляют оклад месячного денежного содержания государственного гражданского служащего, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат.

К дополнительным выплатам относятся нижеследующие.

1. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе в размерах, представленных в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе

Стаж на государственной гражданской службе	Размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет, %
От 1 года до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 до 15 лет	20
Свыше 15 лет	30

2. Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы в размерах, представленных в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы

Группа должностей государственной гражданской службы	Размер ежемесячной надбавки за особые условия (в % к должностному окладу)
Высшая	150–200
Главная	120–150
Ведущая	90–120
Старшая	60–90
Младшая	≥ 60

3. Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну

Степень секретности	Размер ежемесячной процентной надбавки к должностному окладу, %
«Особая важность»	50–75
«Совершенно секретно»	30–50
«Секретно» при оформлении допуска с проведением проверочных мероприятий	10–15
"Секретно" без проведения проверочных мероприятий	5–10

4. Премии за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения задач и функций государственного органа, исполнения должностного регламента (максимальный размер не ограничивается).

5. Ежемесячное денежное поощрение, размер которого установлен Указом Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих».

6. Единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда государственных гражданских служащих, устанавливаемые ведомственными нормативными правовыми актами.

Сравнительное сопоставление структуры денежного содержания государственных гражданских служащих и доля в нем месячного оклада гражданского служащего (должностного оклада) в субъектах РФ, входящих в Уральский федеральный округ, как одно из направлений повышения эффективности государственной гражданской службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (в соответствии с Федеральной программой "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009– 2013 годы)», представлено в прил. 7.

Задание № 1. Заполните таблицу.

Таблица 9.4

Гарантии для государственных служащих

Общесоциальные гарантии	Социально-профессиональные гарантии для государственных служащих	Гарантии, предоставляемые в связи с организационно-штатными мероприятиями

Задание № 2. Ситуация для анализа.

Вы – главврач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текучесть кадров

незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно. Вы хотели бы:

- 1) повысить мотивацию хороших сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;
- 2) избавиться от плохих сотрудников;
- 3) привлечь в больницу молодые, перспективные кадры.

Вопрос. Какой, по вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решить эти задачи?

Задание № 3. Ситуация для анализа.

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40 % оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10 % от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает также генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранения товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40 %-ную премию, однако их вознаграждение составляло только 40 % от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Что бы вы посоветовали Денису по поводу внедрения этой системы?

Задание № 4. Ситуация для анализа.

Отец двух подростков во время летних каникул решил заняться трудовым воспитанием своих детей. Чтобы они не бродили без дела

по улице, он организовал бизнес, связанный с мойкой машин. Работа предполагала выезд на дом к клиенту и выполнение операций трёх разных уровней сложности:

1) только мойка; 2) мойка + полировка; 3) полная обработка (мойка + полировка + пылесос). Работу сыновей новый «босс» стал оплачивать по принципу, описанному в табл. 9.5.

Таблица 9.5

Принципы оплаты

Вид работы	Оплата за одну машину, долл.	Время на выполнение, мин	Стоимость для клиента, долл.
Мойка	1	20	5
Полировка	2	30	10
Полная обработка	3	До 90	35

Эти расценки ниже, чем расценки местной мойки. Ещё одно преимущество заключается в том, что машину моют на дому у заказчика. Следовательно, клиентов и работы много, поэтому зарабатывают ребята неплохо. Однако дома у них происходят постоянные скандалы: ребята неохотно занимаются полировкой и детальной обработкой, происходят споры из-за права помыть машины. При этом мальчишки говорят, что эта работа им не очень нравится и они с большим удовольствием поработали бы где-нибудь в другом месте, хотя бы в трудовом лагере.

Вопросы

1. Откуда такое отношение у сыновей к предлагаемой им работе?
2. Какие изменения вы внесли бы в эту систему стимулирования?

Задание № 4. Контрольные вопросы для тестирования по теме. Выберите правильный вариант ответа.

1. Система оплаты труда работников – это:
 - а) денежное вознаграждение за трудовой вклад;
 - б) оценка стоимости рабочей силы;
 - в) «цена» рабочего места;
 - г) оценка рыночной ценности работника.
2. Премия обычно выплачивается:
 - а) за совмещение профессий;
 - б) за повышение производительности труда;
 - в) за сверхурочную работу;

г) в связи с тяжелым материальным положением работника.

3. Система «комиссионного вознаграждения» – это:

а) сдельно-премиальная система оплаты труда;

б) тарифная система оплаты;

в) смешанная система оплаты;

г) коллективная система оплаты.

4. Что является основным недостатком традиционной (тарифной) системы компенсации?

а) не всегда учитывается уровень квалификации работника;

б) не всегда есть четкая связь размеров вознаграждения работника с результатами деятельности предприятия;

в) сложность системы компенсации;

г) высокие издержки разработки и использования системы.

5. Совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется определение размера и дифференциация заработной платы работников разных категорий, называется:

а) тарифная сетка;

б) тарифная модель (система);

в) тарифная ставка;

г) тарифно-квалификационный справочник.

10. МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Оборот кадров, направления и методы его анализа.*
2. *Высвобождение персонала.*
 - 2.1. *Управление текучестью персонала.*
 - 2.2. *Высвобождение по инициативе администрации.*
3. *Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Высвобождение персонала – это комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-правовой поддержке со стороны администрации увольняющихся сотрудников.

Относительные показатели оборота кадров

1. *Интенсивность оборота по приёму (I_n):*

$$I_n = \frac{Ч_{пр}}{С_{ч}} \times 100 \%,$$

где $Ч_{пр}$ – число принятых за период;

$С_{ч}$ – среднесписочная численность персонала за период.

2. *Интенсивность оборота по выбытию ($I_{в}$):*

$$I_{в} = \frac{Ч_{выб}}{С_{ч}} \times 100 \%,$$

где $Ч_{выб}$ – число выбывших за период по всем причинам;

$С_{ч}$ – среднесписочная численность персонала за период.

3. *Коэффициент постоянства кадров ($K_{пост}$):*

$$K_{пост} = \frac{Ч_{спис}}{С_{ч}} \times 100 \%,$$

где $Ч_{спис}$ – число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода.

4. *Коэффициент текучести кадров ($K_{тек}$):*

$$K_{тек} = \frac{О_{и}}{С_{ч}} \times 100 \%,$$

где $О_{и}$ – излишний оборот (число работников, уходящих по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

5. *Коэффициент интенсивности ($I_{об}$) общего оборота персонала:*

$$I_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{выб}}{С_{ч}} \times 100 \%.$$

Задание № 1. Определить коэффициенты оборота кадров, оборота по увольнению, по приёму, коэффициент постоянства, текучести. Сделать выводы.

В организации на начало года числилось 2600 работающих. В связи с уходом на пенсию, в армию, на учёбу выбыло 138 человек, 28 человек были уволены за нарушение трудовой дисциплины и 214 человек уволились по собственному желанию. В то же время в течение года было принято на работу 480 человек.

Задание № 2. Ситуация для анализа «Управление сокращением в фирме «Эффект».

Вы руководите отделом маркетинга коммерческой фирмы «Эффект», занимающейся производством и реализацией разнообразной продукции кожгалантереи. В фирме нет профсоюза. Вследствие недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников отдела. Все работники занимают одинаковую должность «маркетолог» и получают примерно одинаковую заработную плату.

Квалификационные характеристики каждого из кандидатов на сокращение представлены в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Квалификационные характеристики кандидатов

Квалификационные характеристики	Кандидаты на сокращение			
	Миронова Вера Владимировна	Колесников Валерий Фёдорович	Филимонов Георгий Николаевич	Колосова Елена Михайловна
Возраст	34	27	45	51
Образование	Высшее экономическое	Средне- специальное. Учится на вечернем отделении экономичес- кого вуза	Высшее техническое	Высшее экономи- ческое

Квалификационные характеристики	Кандидаты на сокращение			
	Миронова Вера Владимировна	Колесников Валерий Фёдорович	Филимонов Георгий Николаевич	Колосова Елена Михайловна
Стаж работы в фирме	6 лет	2 года	4 года	12 лет
Семейное положение	Разведена, имеет 2 детей - школьников	Холост, на иждивении мать-пенсионерка	Женат, имеет 18-летнего сына-студента	Замужем, взрослые дети
Отношение к работе	Ответственный сотрудник, но работает медленно	Хороший работник, инициативен, предприимчив	Хороший работник, обязателен, аккуратен	Средний работник, недостаточно инициативен
Перспективы карьеры	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза	Хотел бы получить лучшую должность	Хотела бы сохранить прежнюю должность
Отношения в коллективе	Коллеги относятся к ней хорошо, общительна, но подвержена перепадам настроения	Всегда готов помочь, приятен в общении	Принципиален, интроверт, не очень ладит с коллегами	Пользуется авторитетом в коллективе, общительна, всегда готова помочь

Задание

1. Обоснуйте ваши дальнейшие действия по разрешению данной управленческой ситуации.
2. Предложите варианты её решения и разработайте план по осуществлению выбранного варианта действий. Нужно не только определить «кого уволить», но и ответить на вопрос «как уволить», то есть обосновать рекомендации по увольнению в виде набора

конкретных мероприятий (проведение беседы, положительные рекомендации, выходное пособие и т. п.).

Задание № 3. Анализ ситуации

Вы руководитель структурного подразделения органа местного самоуправления. В целях оптимизации штатной численности муниципальных служащих принято решение о сокращении нормативной штатной численности органа власти, в котором вы работаете. В возглавляемом вами структурном подразделении подлежит сокращению один из трёх специалистов (табл. 10.2). Вам необходимо дать предложение главе администрации по кандидатуре на увольнение в связи с сокращением штатной численности.

Задание

1. Выбрать кандидата на увольнение в связи с сокращением штатной численности и аргументировать своё решение.

2. Составить план действий руководителя структурного подразделения по максимальному снижению конфликтности ситуации, связанной с увольнением сотрудника.

Таблица 10.2

Список кандидатов на увольнение в связи с сокращением штатной численности подразделения

№ п/п	ФИО	Возраст (лет)	Стаж муниципальной службы (лет)	Примечание	Аргументы в пользу увольнения (не менее трех)	План действия руководителя
1	Сидорова Н. Н.	25	2	Получает второе высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»	—	—
2	Кузнецова С. С.	37	12	Проживает в пригороде	—	—
3	Павлов И. И.	49	25	Военный пенсионер	—	—

*Задание № 4. Анализ ситуации*²⁰.

Михаила Б. приняли на должность водителя в ООО «Карданный вал». Работа нелегкая: целый день ему приходилось гонять по городу, развозя грузы. Поэтому в положенные ему выходные дни Михаил предпочитал полноценно отдыхать. В такой отдых входило следующее: хорошо протопленная банька, «теплая» компания и, конечно, холодное пиво. И вот в одно из воскресений компания оказалась «особенно теплой», а пиво «особенно холодным». Естественно, следующий день показался Михаилу гораздо хуже предыдущего, тем более что нужно было выходить на работу. «Гонка» этого понедельника была прервана инспектором ГИБДД, что привело к лишению права на управление транспортным средством сроком на один год.

Как поступить работодателю в данной ситуации?

а) уволить Михаила по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (п. 8 ч. 1 ст. 83 ТК РФ);

б) уволить его по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (п. 8 ч. 1 ст. 83 ТК РФ), если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу;

в) перевести работника на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу);

г) перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу).

*Задание № 5. Анализ ситуации*²¹.

Галина К. работала бухгалтером в ЗАО «Теремок». После реорганизации в форме слияния руководство компании решило сократить штаты. Сокращение коснулось и работников бухгалтерии. Учитывая, что Галина была менее опытной, чем остальные бухгалтеры, ее уволили по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Следует отметить, что Галина не слишком была огорчена этим событием, поскольку эту

²⁰ Всероссийский ежегодный конкурс «Профзащёт – 2012»// Справочник кадровика. 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/SK/profzachet-2012/>

²¹ Всероссийский ежегодный конкурс «Профзащёт – 2011»// Справочник кадровика. 2012. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/SK/profzachet-2011/tours/tour3.php>

работу считала ниже своего достоинства. Какие документы необходимо ей представить бывшему работодателю для получения среднего заработка за второй месяц после увольнения?

а) нет необходимости представлять какие-либо документы – выплата осуществляется всем работникам, уволенным по данному основанию;

б) заявление;

в) копию трудовой книжки;

г) справку из органов службы занятости о том, что бывший работник состоит там на учете.

Задание № 6. Расторжение служебного контракта с государственными гражданскими служащими.

С государственной гражданской службы Свердловской области в течение 2011 года уволились 885 человек, из них – по основаниям, которые представлены в табл. 10.3²².

Таблица 10.3

Основание	Показатель, чел. (%)
Инициатива гражданского служащего, в т. ч. в связи с выходом на пенсию за выслугу лет	369 (41,7)
В связи с сокращением должностей гражданской службы	216 (24,4)
Истечение срока действия срочного служебного контракта	131 (14,8)
Перевод в другой государственный орган либо на государственную службу иного вида	75 (8,5)
Иные основания (достижение предельного возраста; обстоятельства, не зависящие от воли сторон; по медицинским показателям)	75 (8,5)
По соглашению сторон	18 (2)
По дисциплинарным основаниям	1 (0,1)

²² Вопросы государственной гражданской службы в государственных органах Свердловской области. Информация о формировании кадрового состава на государственной гражданской службе Свердловской области и реализации законодательства о государственной гражданской службе государственными органами Свердловской области за 2011 год. Вып. 2. Екатеринбург, 2012 .

Вопросы

1. Оценить кадровую ситуацию в органах государственной гражданской службы Свердловской области.
2. Перечислить основания расторжения служебного контракта и меры социальной поддержки увольняющихся сотрудников.

Задание № 7. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Выберите правильный вариант ответа.

1. Что такое «ротации» персонала?
 - а) форма деловой оценки работника;
 - б) временное перемещение работника на другую должность;
 - в) одна из методик найма персонала;
 - г) форма оплаты труда?
2. Текучесть кадров – это:
 - а) число принятых или выбывших работников за отчётный период;
 - б) увольнение работников по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины;
 - в) комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-правовой поддержке со стороны администрации увольняющихся сотрудников;
 - г) количество самовольных невыходов на работу.
3. Показатель, отражающий потери производственного времени из-за отсутствия сотрудника на рабочем месте, – это:
 - а) коэффициент текучести кадров;
 - б) коэффициент абсентеизма;
 - в) коэффициент интенсивности общего оборота персонала;
 - г) коэффициент безработицы.
4. В соответствии с трудовым законодательством РФ при увольнении по сокращению штата преимущественное право на сохранение работы предоставляется (*указать лишнее*):
 - а) сотрудникам, проработавшим в данной должности и данной организации менее года;
 - б) работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией;
 - в) лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;
 - г) семейным – при наличии двух и более иждивенцев.

11. КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие и виды кадровой стратегии и кадровой политики.

2. Принципы, приоритеты формирования и механизм реализации государственной кадровой политики.

3. Кадровая политика в системе государственной гражданской и муниципальной службы.

4. Контрольные вопросы для тестирования по теме.

Задание № 1. 1. Рассчитать динамику изменения численности работников государственных органов и органов местного самоуправления по субъектам Российской Федерации, в том числе²³:

а) за период 1994–2008 гг.;

б) за период 2009–2012 гг.

2. Рассчитать динамику изменения соотношения численности работников государственных органов и органов местного самоуправления на федеральном и на региональном уровнях.

3. Рассчитать динамику изменения соотношения численности работников государственных органов и органов местного самоуправления по УрФО и отдельно по Свердловской области²⁴.

Задание № 2. На основе анализа Федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)» и информационных материалов о ходе её реализации выделить параметры (основания) для сравнения и оценки процессов её реализации в субъектах Российской Федерации, находящихся в пределах Уральского федерального округа²⁵.

²³ Федеральный портал управленческих кадров. Раздел «Статистика». Документ «Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления по субъектам Российской Федерации на конец 2008 г.» [Электронный ресурс]. URL: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=416&t=33>.

²⁴ Там же.

²⁵ Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»: утв. Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261// Российская газета. 2009. 13 марта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2009/03/13/programma-dok>

Информация о ходе реализации федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы в РФ (2009–2013 годы)» в субъектах РФ, входящих в Уральский федеральный округ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pandia.ru/text/77/158/12044.php>

Задание № 3. Анализ ситуации.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве “Альбатрос”. Я там почти уже год». – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижения долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне, или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше моей, уже уволились. Я надеюсь, что нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении.

Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня идет все хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, что я просто нетерпеливая».

Лида оставила свой кофе: «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо: они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как он и подобные ему выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях, я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты знаешь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо, в заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят». Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы

1. Охарактеризуйте кадровую политику в данных организациях.
2. Оцените ее эффективность.

Задание № 4. Анализ ситуации «Разработка кадровых программ для реализации целей кадровой политики».

В администрации муниципального образования Н. и его управлениях наблюдается хронический дефицит профессиональных муниципальных служащих. В структуре возрастного состава

муниципальных служащих молодые специалисты в возрасте до 30 лет занимают всего 5 % от общего количества работающих. В то же время процент служащих в возрасте старше 55 лет составляет 40 %. Существует угроза преемственности кадров. Опытные специалисты, работающие на предприятиях, которые могли бы работать в отраслевых комитетах, не идут на муниципальную службу из-за низкой заработной платы. Перспективные выпускники школ уезжают из города, поступают в вузы и остаются в крупных городах, даже испытывая проблемы с жильем.

Новое руководство Городской думы поставило перед главой муниципального образования и аппаратом задачу – разработать программу кадровой политики муниципального образования Н. Предполагается достижение следующей цели: создать условия для закрепления работающих в администрации профессиональных специалистов и привлечения новых специалистов.

Задачи, которые должны найти отражение в программе:

- привлечение квалифицированных кадров за счет внешних источников;
- создание условий для закрепления специалистов в администрации МО;
- постоянное повышение уровня профессиональной компетентности муниципальных служащих.

Также перед разработчиками поставлена задача – разработать критерии эффективности и результативности труда муниципальных служащих в рамках программы кадровой политики муниципального образования.

Вопросы

1. Какие мероприятия вы можете предложить для решения каждой задачи программы кадровой политики муниципального образования Н.?

2. Какие критерии эффективности и результативности труда муниципальных служащих в рамках программы кадровой политики муниципального образования вы можете предложить?

Задание № 5. Подготовка и участие в пресс-конференции по теме «Современные проблемы государственной кадровой политики РФ».

Задание № 6. Контрольные вопросы для тестирования по теме.
Выберите правильный вариант ответа.

1. В организации отсутствует программа работы с кадрами: нет ни прогноза потребности в кадрах, ни средств диагностики и оценки персонала. Работа идет в режиме «тушения пожаров». Как можно оценить подобную кадровую политику?

- а) активная;
- б) открытая;
- в) пассивная;
- г) закрытая.

2. Что такое «социальное партнерство»?

- а) умение ладить с окружающими, идти на компромисс;
- б) разновидность конформизма;
- в) форма проявления заботы администрации об условиях и оплате труда работников;
- г) политика взаимодействия администрации, трудового коллектива и профсоюза для поддержания стабильности в организации.

3. Для новых быстрорастущих организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, характерна высокая степень открытости к внешней среде, ориентация на внешние источники привлечения персонала. Как называется такой тип кадровой политики?

- а) пассивная;
- б) реактивная;
- в) открытая;
- г) закрытая.

4. Организационно-штатная политика предприятия – это:

- а) создание и поддержание системы движения кадровой информации;
- б) планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата организации;
- в) обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- г) политика развития персонала.

12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1. *Методология аудита персонала.*
2. *Оценка трудового потенциала персонала. Ключевые показатели эффективности: этапы разработки и внедрения.*
3. *Организация рабочего времени.*
4. *Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Под трудовым потенциалом организации подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия, исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков. Для оценки трудового потенциала исследуется аналитическая структура персонала.

Key Performance Indicators (англ. KPI) – ключевые параметры эффективности, система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических, тактических и операционных целей как всей компании, так и каждого сотрудника в отдельности.

Группировки критериев оценки:

- выполнение основных должностных обязанностей (качество работы, объем работы, профессиональные знания, умение планировать и организовывать работу, специальные знания и навыки);
- отношение к работе (лояльность к организации, дисциплина, отношения с руководителем, внешний вид и рабочее место);
- качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность, организация работы подчиненной структуры, развитие подчиненных);
- коммуникативные навыки (устные коммуникации, письменные коммуникации, умение слушать, умение контролировать эмоции, работа в команде);
- понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов, обучаемость и отношение к новому, инициативность и творческий подход, умение анализировать и применять логику).

Основные показатели текущей оценки отражают цель деятельности и измеряются критериями эффективности и результативности. Для повышения ответственности государственного служащего за выполнение заданий количество их должно быть ограничено – не более трёх. Вспомогательные показатели текущей

оценки отражают трудовые затраты государственного служащего на достижение поставленных целей и улучшение показателей эффективности и результативности. Количество показателей может быть как большим, так и незначительным и зависит от степени разработанности решаемого вопроса.

В прил. 7 на примере должности секретаря руководителя рассмотрена совместимость выполняемых функций с разработкой показателей и результатов деятельности работника.

Задание № 1. Оцените кадровый потенциал персонала муниципальной службы МО (рис. 12.1, рис. 12.2, табл. 12.1, табл. 12.2).

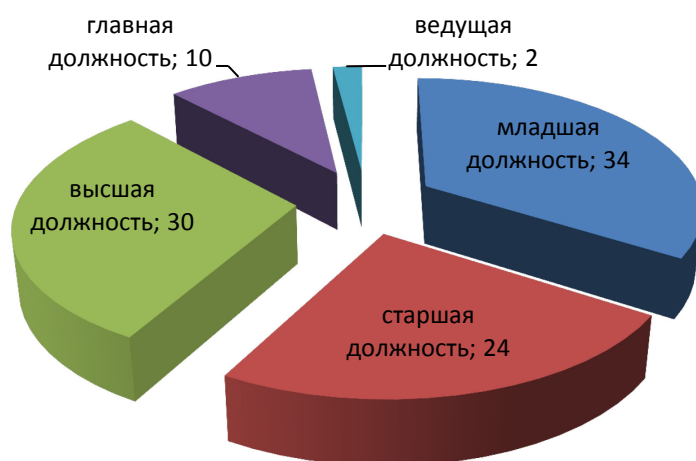


Рис. 12.1. Удельный вес замещенных муниципальных должностей

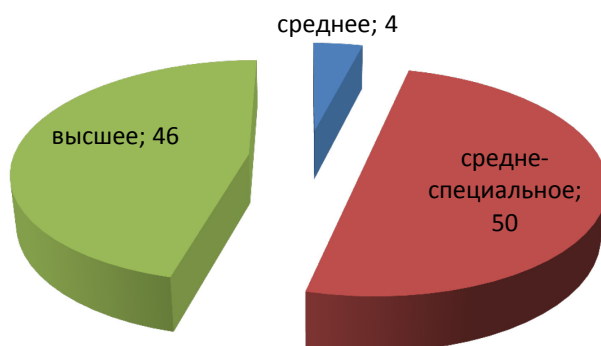


Рис. 12.2. Распределение муниципальных служащих по уровню образования на 01.01.2013

Таблица 12.1

Распределение муниципальных служащих по стажу работы
в органах местного самоуправления

Стаж работы	Муниципальные служащие					
	2011		2012		2013	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
До 1 года	3	5	1	2	6	12
1–5 лет	8	13	10	20	5	10
5–10 лет	21	35	17	34	14	28
10–15 лет	9	15	6	12	9	18
15–20 лет	10	17	7	14	5	10
20–25 лет	6	10	6	12	7	14
Свыше 25 лет	3	5	3	6	4	8
Всего	60		50		50	

Таблица 12.2

Динамика численности муниципальных служащих
по возрастному признаку

Возрастной состав	Муниципальные служащие					
	2011		2012		2013	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
До 30 лет	6	10	5	10	6	12
31–40 лет	9	15	5	10	5	10
41–50 лет	26	44	25	50	21	42
51–55 лет	14	23	11	22	13	26
56–60 лет	5	8	3	6	3	6
Старше 60 лет	-		1	2	2	4
Всего	60		50		50	

Из 23 муниципальных служащих, имеющих высшее образование: экономистов – 2 человека, юристов – 2 человека, инженеров – 8 человек, другие специальности – 11 человек.

Вопросы

1. Оцените социально-экономический потенциал муниципальных служащих N-ского МО с точки зрения требований законодательства.

2. Какие дополнительные данные по персоналу вам потребуются для того, что дать ответ на этот вопрос?

Задание № 2. Оценить потенциал персонала организации с использованием матрицы человеческих ресурсов (рис. 12.3).

Для справки

Одной из методик анализа трудовых ресурсов является разработка матрицы человеческих ресурсов организации. Согласно ей, популярность всех сотрудников организации с определенной долей субъективизма можно определить, поместив каждого в один из четырех квадрантов, в зависимости от текущих результатов работы и способностей сотрудника:

- «балласт» – сотрудники с неопределенными способностями и явно не желающие отдавать все силы на благо организации;
- «рабочие лошадки» – люди, преданные своему делу и организации;
- «проблемные сотрудники» – яркие личности, но по какой-то причине не мотивированные на раскрытие своего потенциала в этой конкретной организации;
- «ключевые компетенты» и кадровый резерв – надежда и опора любой компании.

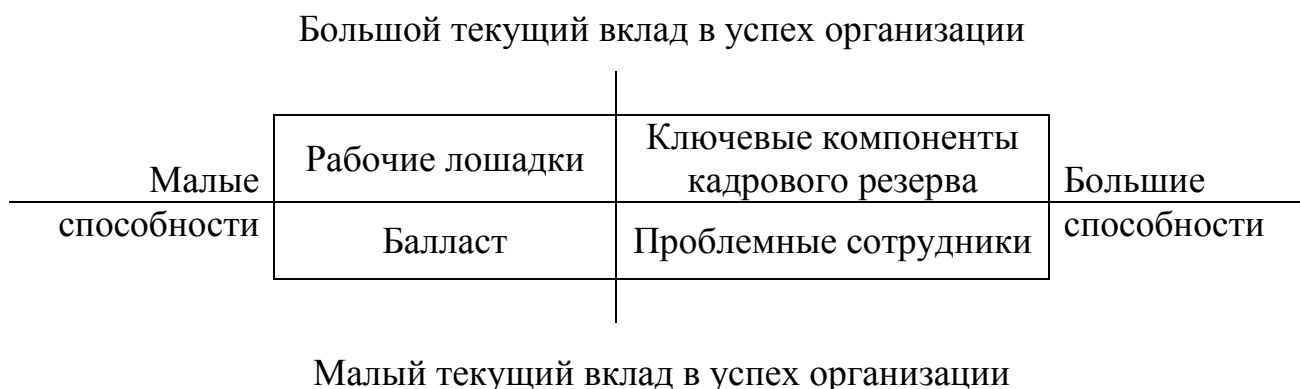


Рис. 12.3. Матрица человеческих ресурсов

При сборе данных для анализа рекомендуется провести расчёт коэффициента профессиональной перспективности персонально на каждого сотрудника по приведённой методике для оценки способностей. Оценка вклада сотрудников проводится по результатам экспертного интервью с руководителем службы.

Методика расчёта коэффициента профессиональной перспективности персонально на каждого сотрудника

Данные об образовании сотрудника, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле

$$K = O_{y.обр} (1 + C/4 + B/18),$$

где $O_{y.обр}$ – оценка уровня образования, которая обычно принимается различной для специалистов разных уровней.

Для руководителей:

0,15 – для лиц, имеющих среднее, незаконченное среднее образование;

0,60 – для лиц, имеющих среднетехническое образование по профилю работы;

0,75 – для лиц, закончивших техникум по профилю работы;

0,7 – для лиц, окончивших техникум или высшее учебное заведение не по профилю работы;

1,00 – для лиц с высшим образованием по профилю работы.

Для специалистов:

0,60 – для лиц, имеющих среднетехническое образование по профилю работы;

0,75 – для лиц, окончивших техникум или высшее учебное заведение не по профилю работы;

1,00 – для лиц с высшим образованием по профилю работы;

C – стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (установлено, что стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

B – возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин – 50 лет.

Задание № 4. Ситуация для анализа.

Рабочий день руководителя

Свой рабочий день генеральный директор объединения Д. П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на листочке бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстояло заняться сегодня.

В числе наиболее важных дел он подчеркнул работу по составлению бизнес-плана на ближайшие 3–5 лет. Эта работа давно не даёт ему покоя, однако взяться за неё по-настоящему все было некогда. Отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней

лежали папки с материалами, подготовленными соответствующими службами.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоил ход выполнения производственной программы. Совещание было начато ровно в 9.00, проведено довольно чётко, но закончить его удалось только к 11.00 часам.

К этому времени в приёмной накопилось много посетителей, в их числе несколько представителей сторонних организаций. Кроме того, его просил принять начальник отдела организации труда и заработной платы (ОТиЗ). Он хотел дать свои пояснения по замечаниям директора к материалам по переходу на новые условия оплаты труда, снять все вопросы. Просили принять председатель профкома, помощник по кадрам, а также руководитель отдела ВЭД. Кроме того, по итогам оперативного совещания предстояло решить ряд вопросов в рабочем порядке с замом по сбыту и снабжению.

Приём он начал в 11.30. В первую очередь принял представителей сторонних организаций, «своим» назначил время в течение дня. Неожиданно приехал представитель из министерства. Пришлось принять, но, как оказалось, все его вопросы касались компетенции зама по экономике. Из трех представителей сторонних организаций только один нуждался в приеме у директора объединения. Вопросы других вполне могли решить его замы. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать свои важные, по его мнению, вопросы с кем-либо, кроме гендиректора. Второй остался неудовлетворён решением зама по сбыту и непременно требовал вмешательства «самого».

Лишь после обеда директор, наконец, смог приступить к работе над докладом, но в это время позвонил руководитель отдела ВЭД. Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва оказался план поставки экспортной продукции. Директор одного из заводов, входящего в холдинг, отказывается выполнять покрытие узлов в тропическом исполнении, ссылаясь на то, что основная часть сушильных камер была оставлена главным инженером под реконструкцию, хотя он (руководитель ВЭД) в свое время возражал. На оперативке об этом почему-то промолчали.

Васильев давно подозревал, что на этом заводе не все благополучно. План-график реконструкции цехов не выполняется, судя по всему, по вине руководителей этого завода, обострился

конфликт между директором этого завода и главным инженером холдинга.

Надо было немедленно ехать на завод. Васильев просит секретаря вызвать машину. Секретарь напоминает, что сегодня у него в 16 часов прием посетителей по личным вопросам, а в 17 часов совещание у мэра. Отменить прием? Но он в прошлый раз перенес прием на сегодня. Нарушать порядок, установленный самим собой, значит подрывать уважение к порядку вообще.

Позвонили из министерства, интересуются, почему до сих пор не представлен проект перехода на новые условия оплаты труда. Да, он ведь так и не успел принять своего начальника ОТиЗа. Вспомнил, что хотел подписать этот материал после беглого ознакомления с ним, особенно не вникая. Ведь смотрел же этот материал и зам по экономике и главбух. Однако это не в его правилах! Вопрос касается интересов многих тысяч работников – это и изменение тарифных ставок, окладов, пересмотр норм. Как это все будет организовано на заводах, в цехах, отделах? Во всех вопросах надо досконально разобраться, все взвесить!

Да, но где взять время? Васильев задумался:

«Создается впечатление, что не я руковожу производством, а производство – мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести какой-то порядок? В конце концов, руководитель отдела ВЭД мог бы, кажется, регулярно меня информировать, а не докладывать, когда земля горит под ногами! Наши экономисты, помнится, проводили изучение затрат рабочего времени руководителей нашего объединения. Да, цифры любопытные».

Оказывается, как у самого директора, так и у его замов рабочее время распределяется следующим образом:

- на подготовку решений перспективного характера у него уходит от 1 до 5 % рабочего времени, у его замов – до 25 %. 93 % этого времени уходит на проведение разного рода совещаний, а оставшиеся 7 % – на проработку материалов;
- на подготовку предложений плана будущего года – 5 % у него, до 15 % – у замов;
- на корректировку и уточнение планов текущего года – от 3 до 4 %;

- оперативная работа занимает до 70 % общего времени, в том числе посещение предприятий – 2–3 %, совещания – 90 %, изучение материалов – 2 %, остальное – другие формы работы;

- на решение кадровых вопросов уходит 5–6 % рабочего времени, а оргвопросы – до 4 %.

Как же складывается рабочий день у руководителей других объединений? Мы работаем не хуже других. Правда, часто приходится работать по 12 часов. Если не получается рационально организовать рабочее время, приходится использовать экстенсивные методы повышения эффективности своей работы».

Задание

1. Проведите анализ рабочего дня руководителя, используя матрицу управления временем (табл. 12.3).

2. Разработайте рекомендации по оптимизации его деятельности.

Таблица 12.3

Матрица управления временем

Параметры	Срочные дела	Несрочные дела
Важные дела	1-й квадрат	2-й квадрат
	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим» сроком исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Поиск новых возможностей Планирование
Второстепенные дела	3-й квадрат	4-й квадрат
	Отвлечения, телефонные звонки, какая-то корреспонденция, какие-то сообщения, заседания, распространённые виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Звонки Пустая потеря времени Корреспонденция

Анализ матрицы

1-й квадрат отражает одновременно и срочные и важные дела, которые приносят значительные результаты и требуют немедленного решения. Если вы сосредоточите свою деятельность на этом квадрате, то организуете себе жизнь в условиях кризиса, «вечного боя».

Ряд сотрудников значительную часть своего времени тратят на деятельность, описанную в 3-м квадрате, на выполнение срочных дел, считая именно их важными, но они значимы скорее для посторонних, чем для Вашей организации.

Основу эффективного управления временем, а значит, и собой отражает 2-й квадрат. Он описывает такую деятельность, как установление отношений, долгосрочное планирование, подготовку, профилактику кризисов.

4-й квадрат описывает деятельность, которую можно оценить как «пустую потерю рабочего времени».

Некоторые результаты чрезмерного сосредоточения деятельности в каком-либо одном из квадратов показаны в табл. 12.4.

Таблица 12.4

Результаты деятельности по организации рабочего времени

Параметры	Срочные дела	Несрочные дела
	1-й квадрат	2-й квадрат
Важные дела	Стресс «Самосожжение» Управление в условиях кризиса Постоянный «пожар» и «вечный бой»	Видение перспективы Баланс сил и времени Дисциплинированность Контроль процессов и результатов Малое количество кризисных ситуаций
	3-й квадрат	4-й квадрат
Второстепенные дела	Концентрация на краткосрочных целях Управление в условиях кризиса «Репутация хамелеона» Представление о бессмысленности целей и планов	Полная безответственность Увольнение с работы Зависимость в основных вопросах от других лиц и организаций

Задание № 5. Контрольные вопросы для тестирования по теме.
Выберите правильный вариант ответа.

1. Периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализ и оценку эффективности деятельности организации, называется:

- а) аттестация персонала;
- б) аутсорсинг персонала;
- в) аудит персонала;
- г) адаптация персонала.

2. Оценка эффективности управления персоналом конкретизируется по таким параметрам, как (указать лишнее):

- а) достижение определенного результата деятельности организации;
- б) достижение целей управления при минимуме затрат;
- в) эффективность процесса управления, форм и методов работы с персоналом;
- г) преобладание предпринимательской культуры в организации.

3. Режим организации рабочего времени, при котором изменяется время начала и окончания работы, но рабочий день длится 8 часов, называется:

- а) гибкий график;
- б) скользящий график;
- в) ненормированный рабочий день;
- г) раздробленный рабочий день.

4. Совокупное время, которым располагает организация для своей деятельности в течение определенного периода, образует:

- а) номинальный фонд рабочего времени;
- б) явочный фонд рабочего времени;
- в) календарный фонд рабочего времени;
- г) полезный фонд времени.

5. Инвентаризация и анализ использования рабочего времени проводится с помощью следующих методов (указать лишнее):

- а) социометрия;
- б) хронометраж;
- в) опросы;
- г) фотографирование рабочего дня.

13. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ

- 1. Место службы управления персоналом в организационно-управленческой структуре организации.*
- 2. Основные функции служб персонала.*
- 3. Структура и численность службы управления персоналом.*
- 4. Контрольные вопросы для тестирования по теме.*

Профессиональная служебная деятельность государственного гражданского служащего осуществляется в соответствии с должностным регламентом, являющимся составной частью административного регламента государственного органа.

В должностной регламент включаются:

- квалификационные требования к уровню и характеру знаний и навыков, а также к образованию, стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности;
- должностные обязанности, права и ответственность государственного гражданского служащего за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей;
- перечень вопросов, по которым государственный гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие и иные решения;
- перечень вопросов, по которым государственный гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений;
- сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений;
- порядок служебного взаимодействия государственного гражданского служащего со служащими того же государственного органа, государственными гражданскими служащими иных государственных органов, другими гражданами, а также с организациями;
- перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом государственного органа;

- показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.

При поступлении на государственную гражданскую службу гражданин заключает служебный контракт. Служебный контракт – это соглашение между представителем нанимателя и гражданином, поступающим на государственную гражданскую службу, или служащим о прохождении гражданской службы и замещении должности государственной гражданской службы. Служебным контрактом устанавливаются права и обязанности сторон.

В служебном контракте могут предусматриваться следующие дополнительные условия:

- испытание при поступлении на государственную гражданскую службу;

- неразглашение сведений, составляющих государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, и служебной информации, если должностным регламентом предусмотрено использование таких сведений;

- обязанность лица проходить государственную гражданскую службу после окончания обучения в образовательном учреждении профессионального образования не менее установленного договором на обучение срока, если обучение осуществлялось за счет средств соответствующего бюджета;

- показатели результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего и связанные с ними условия оплаты его труда;

- иные условия, не ухудшающие положения государственного гражданского служащего по сравнению с положением, установленным настоящим Федеральным законом, другими законами и иными нормативными правовыми актами.

Задание № 1

На основе анализа нормативно-правовых документов (Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», гл. 7 и др.) разработать проект Типового положения о кадровой службе государственного органа (прил. 8).

Задание № 2

На основе анализа Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федерального закона «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации», Устава соответствующего муниципального образования, задач и функций кадровой службы местного самоуправления, предусмотренных нормативным правовым документом об этом органе, разработать примерную должностную инструкцию специалиста по кадрам органа местного самоуправления.

Задание № 3. Анализ ситуации.

В результате изменения законодательства РФ и передачи ряда функций с уровня субъекта РФ на федеральный уровень издано постановление Правительства N-ской области о ликвидации определенного министерства. Вы являетесь руководителем кадровой службы этого министерства.

Вопрос. Опишите последовательность ваших действий с учетом соблюдения социальных гарантий служащего²⁶.

²⁶ Воронина Л. И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления: сборник практических ситуаций. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2009. С. 20.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2009. 560 с.
2. Банникова Л. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / Л. Н. Банникова. Екатеринбург: УрФУ, 2012. 212 с.
3. Генкин Б. М. Основы организации труда: учебное пособие / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. М. : Норма, 2008. 400 с.
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 352 с.
5. Захаров Н. Л. Организационное поведение государственных служащих / Н. Л. Захаров. М. : ИНФРА-М, 2009. 237 с.
6. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 447 с.
7. Конституция Российской Федерации: офиц. изд-е. М. : Юрид. лит., 2010.
8. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е. Б. Моргунов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2011. 561 с.
9. Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области: закон Свердловской области от 29.10.2007 г. № 136-ОЗ (с изменениями на 17 июня 2013) // Собрание законодательства Свердловской области. 2008. № 10-1 (2007). 1564 с.
10. Одегов Ю. Г. Организация службы управления персоналом: современный подход: учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова. М. : Альфа-Пресс, 2009. 168 с.
11. Пугачев В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. М. : Аспект Пресс, 2008. 416 с.
12. Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом: учебно-практическое пособие / В. И. Сперанский. М. : Альфа-Пресс, 2008. 496 с.
13. Сулемов В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии / В. А. Сулемов. М. : РАГС, 2006. 344 с.
14. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А. И. Турчинова. М. : РАГС, 2008. 659 с.

15. Черепанов В. В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие / В. В. Черепанов. М. : Финакадемия, 2009. Ч. 1. 144 с.

16. Черепанов В. В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие / В. В. Черепанов. М. : Финакадемия, 2009. Ч. 2. 136 с.

17. Трудовой кодекс Российской Федерации: новая редакция. Екатеринбург : Изд. дом «Ажур», 2008. 212 с.

Приложение 1

Формирование численности работников федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации

Наименование показателя	Всего		
	Утверждено штатных единиц в штатном расписании	Фактически замещено штатных единиц на отчетную дату	Средне-списочная численность за отчетный период
Численность работников, замещающих государственные должности			
Численность работников, замещающих должности государственной гражданской службы,			
из них по категориям:			
руководители			
в том числе по группам:			
высшие			
главные			
ведущие			
помощники (советники),			
в том числе по группам:			
высшие			
главные			
ведущие			
специалисты,			
в том числе по группам:			
высшие			
главные			
ведущие			
старшие			
обеспечивающие специалисты,			
в том числе по группам:			
главные			
ведущие			
старшие			
младшие			
Численность работников, замещающих должности иного вида федеральной государственной службы			
Численность работников государственного органа, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы			
Численность работников государственного органа, оплата труда которых производится на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы			
Общая численность работников государственного органа			

Приложение 2

Формирование численности работников органов местного самоуправления, избирательных комиссий муниципальных образований

Наименование показателя	Всего		
	Утверждено штатных единиц в штатном расписании	Фактически замещено штатных единиц на отчётную дату	Среднесписочная численность за отчётный период
Численность работников, замещающих муниципальные должности			
Численность работников, замещающих должности муниципальной службы,			
из них по группам должностей:			
высшие должности муниципальной службы			
главные должности муниципальной службы			
ведущие должности муниципальной службы			
старшие должности муниципальной службы			
младшие должности муниципальной службы			
Численность работников органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы			
Численность работников органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, оплата труда которых производится на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы			
Общая численность работников органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования			

Приложение 3

Соотношение различных элементов методологии деловой оценки государственных гражданских служащих²⁷

Элементы методологии	Этап оценки			
	Конкурс	Годовой отчёт (оперативная оценка)	Квалификационный экзамен	Аттестация
Законодательное регулирование	ФЗ-79, Указ Президента РФ № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности ГГС РФ»	ФЗ-79, упомянуто: Указ Президента РФ № 110 «О проведении аттестации ГГС РФ», ст. 4, 14	ФЗ-79, Указы Президента РФ № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена», № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов»	ФЗ-79, Указ Президента РФ № 110 «О проведении аттестации ГГС РФ», ст. 4, 14
Цель оценки (прогнозирование, оценка и стимулирование эффективности)	Формирование кадрового состава (назначение на должность; зачисление в кадровый резерв)	Управление мотивацией Поощрение результативности (политика вознаграждений)	Управление квалификацией Присвоение классного чина (стимулирование развития)	Принятие решения о соответствии должности (комплексная оценка)
Объект оценки	Граждане РФ Государственные гражданские служащие	Государственные гражданские служащие	«Ст. 2 УП РФ № 111 а) должности гражданской службы категории «специалисты»; б) должности гражданской службы категории «руководители», относящейся к главной и ведущей группам. Ст. 3 – должности гражданской службы категории «руководители», относящиеся к высшей группе»	Государственные гражданские служащие (за исключением указанных в ст. 3 УП РФ № 112)

²⁷ Лазарян К., Южаков В. Новые технологии оценки в системе государственной гражданской службы Российской Федерации: конкурсный отбор и оценка деятельности госслужащих. М. : Алекс, 2009 [Электронный ресурс]. URL: http://parlib.duma.gov.ru/ru/catalogues/newbooks_detail.php?ID=1272

Элементы методологии	Этап оценки			
	Конкурс	Годовой отчёт (оперативная оценка)	Квалификационный экзамен	Аттестация
Основной предмет оценки	Личность	Результат деятельности	Личность	Личность; служебное поведение; результат деятельности
Субъект оценки	Конкурсная комиссия, руководитель структурного подразделения или назначенный специалист, специалист кадровой службы	Руководитель гражданского служащего, самооценка	Конкурсная или аттестационная комиссия, руководитель гражданского служащего	Аттестационная комиссия, руководитель гражданского служащего, оценка методом «360 градусов»
Поводы проведения оценки	Решение представителя нанимателя при наличии вакантных должностей	Установленные сроки	Ст. 4 УП РФ № 111 а) присвоение первого классного чина; б) присвоение очередного классного чина по замещаемой должности по истечении срока выслуги в предыдущем классном чине; в) при назначении на более высокую должность, если для неё предусмотрен более высокий классный чин;	Установленные сроки или определённые события

Элементы методологии	Этап оценки			
	Конкурс	Годовой отчёт (оперативная оценка)	Квалификационный экзамен	Аттестация
Сроки проведения оценки	Не установлены	Ежегодно	Ст. 5 УП РФ № 111 – после успешного завершения испытания, а если не устанавливалось, то не ранее 3 месяцев после назначения на должность для пп. «а» и «в» Ст. 7 – не чаще 1 раза в год и не реже 1 раза в 3 года	Ст. 4 УП РФ № 112 – 1 раз в 3 года Ст. 5 – внеочередная: а) по соглашению сторон с учётом результатов годового отчёта б) по решению представителя нанимателя: – при сокращении штатов – при изменении условий оплаты труда
Критерии оценки	Ст. 19. Оценка профессионального уровня кандидатов, их соответствия квалификационным требованиям	Оценивается количество и сроки выполнения работ, возможные экономические параметры деятельности	Ст. 13 УП РФ № 111. Оценка знаний, навыков и умений (профессионального уровня); Сложность и ответственность работ	Ст. 13 УП РФ № 112. Профессиональные, личностные качества и результаты профессиональной деятельности Ст. 14. Сведения о выполнении отдельных поручений и подготовленных проектах Ст. 17 – комплексная оценка деятельности ГС (в т. ч. сложность и эффективность – для руководителей – организаторские способности)

Элементы методологии	Этап оценки			
	Конкурс	Годовой отчёт (оперативная оценка)	Квалификационный экзамен	Аттестация
Методы оценки	Основные 1. Анкетирование 2. Индивидуальное собеседование в структурном подразделении 3. Тестирование кандидатов 4. Интервью с кандидатами членов конкурсной комиссии (панельное интервью) Дополнительные 5. Телефонное интервью (первичное собеседование) 6. Проверка рекомендаций 7. Написание реферата	Основные 1. Ежегодный отчёт	Основные 1. Отзыв непосредственного руководителя 2. Квалификационное собеседование 3. Квалификационное тестирование 4. Доклад-оценка гражданского служащего (самооценка) Дополнительные 5. Написание реферата 6. Разработка и презентация инновационного проекта	Основные 1. Отзыв о профессиональной служебной деятельности (пишется руководителем аттестуемого) 2. Анализ представленных документов (членами аттестационной комиссии) 3. Ежегодный отчёт Дополнительные 4. Сообщения аттестуемого и его руководителя 5. Экспертная оценка

Приложение 4

Критерии оценки кандидатов на вакантные должности гражданской службы и деловой оценки гражданских служащих

Критерии оценки	Вид оценки			
	Конкурс	Квалификационный экзамен	Текущая оценка	Аттестация
Профессиональный уровень (знания, навыки, умения) Профессионально-личностные качества	Знания и умения в области работы с нормативно-правовыми актами	Знания в области нормативно-правового регулирования профессиональной деятельности; знания по вопросам прохождения государственной гражданской службы; регламентация деятельности департамента и структурного подразделения (знание федерального, областного законодательства, административного регламента, положений, правил, инструкций, методических указаний)	–	Знания в области нормативно-правового регулирования профессиональной деятельности
	Практические знания, умения, навыки (профессиональная компетентность)	Практические знания, необходимые для исполнения обязанностей; отраслевые знания (содержание федеральных и областных целевых программ, состояние и проблемы отрасли); знание своей специфики (узкоспециальные знания по направлению собственной деятельности); ориентация в методах и процедурах	–	Практические знания, необходимые для исполнения обязанностей

Критерии оценки	Вид оценки			
	Конкурс	Квалификационный экзамен	Текущая оценка	Аттестация
		Инструментальные умения и навыки: навыки в области работы с документами (подготовка отчётов, аналитических материалов, разработка нормативно-правовых актов, их анализ, техническое оформление); навыки в области использования современных информационных технологий; навыки работы с информацией (умение находить, структурировать, обрабатывать, передавать информацию)	–	Инструментальные умения и навыки (работа с документами и информацией, в том числе с использованием современных информационных технологий)
	Способность решать проблемы (аналитические и творческие способности)	Навыки решения проблем: умение решать сложные проблемы, требующие тщательного анализа, способность к аналитическому мышлению; умение находить творческие, нестандартные решения	–	Навыки решения проблем
	Коммуникативные умения и навыки	Коммуникативные умения и навыки: навыки публичного выступления; умение взаимодействовать с группой; умение работать с людьми, налаживать с ними контакт, взаимодействовать; умение убеждать других, отстаивать свою точку зрения, влиять; навыки сотрудничества, способность и готовность к совместному решению проблем	–	Коммуникативные умения и навыки (навыки в области коммуникаций, умение работать с людьми, налаживать с ними контакт, взаимодействовать, сотрудничать)

Критерии оценки	Вид оценки			
	Конкурс	Квалификационный экзамен	Текущая оценка	Аттестация
	Организаторские умения и навыки только для руководителей	Организаторские умения и навыки: умение планировать, умение организовывать работу других, распределять между ними функции, полномочия, ответственность		
	Ответственное отношение к делу	–	–	Ответственное отношение к делу: уровень ответственности, ответственное выполнение возложенных обязанностей
	Стремление к профессиональному развитию	–	–	Стремление к профессиональному развитию: стремление совершенствовать свои знания, умения, навыки в профессиональной области; ориентация на служебный рост в сфере государственной службы

Критерии оценки	Вид оценки			
	Конкурс	Квалификационный экзамен	Текущая оценка	Аттестация
	Интерес к профессиональной деятельности	–	–	Интерес к профессиональной деятельности: интерес к процессу труда, стремление выполнять должностные обязанности наилучшим образом
Показатели процесса работы, служебное поведение	–	Уровень сложности выполняемой работы в рамках данной группы (повышенные требования, которые рабочее место предъявляет к уровню компетентности специалиста)	–	–
	–	Уровень ответственности работы, выполняемой служащим (пределы, в которых работник на данной позиции должен принимать самостоятельные решения, в целом пределы его деятельности, уровень воздействия на конечные результаты подразделения или департамента)	–	–
–	–	–	–	Трудовая дисциплина
–	–	–	–	Соблюдение стандартов поведения (правил деловой этики, субординации, делового стиля)
–	–	–	–	Проявление личной инициативы

Критерии оценки	Вид оценки			
	Конкурс	Квалификационный экзамен	Текущая оценка	Аттестация
–	–	–	–	Готовность исполнять дополнительную работу и поручения, выходящие за рамки прямых обязанностей
Показатели эффективности и результативности	–	–	Количество, степень соответствия объёма работ, выполняемых за оцениваемый период, установленным показателям	Количество, степень соответствия объёма работ, выполняемых за оцениваемый период, установленным показателям
			Качество: степень соответствия выполняемых работ установленным стандартам	Качество: степень соответствия выполняемых работ установленным стандартам
			Сроки: соблюдение установленных сроков исполнения работ	Сроки: соблюдение установленных сроков исполнения работ
			Стоимость: экономия, соблюдение сметы, эффективное бюджетирование, экономический эффект от предложений	Стоимость: экономия, соблюдение сметы, эффективное бюджетирование, экономический эффект от предложений

Приложение 5

Лист прохождения испытания

Общая информация о сотруднике

Ф.И.О. сотрудника	—
Подразделение	—
Должность	—
Дата окончания испытания	—

Задачи, поставленные на срок испытания *(заполняется непосредственным руководителем)*

№ п/п	Задачи	Сроки выполнения	Самооценка	Оценка руководителя

Оценка результата

«0 – ниже ожиданий	«1» – соответствует ожиданиям	«2» – выше ожиданий
--------------------	-------------------------------	---------------------

Комментарии *(заполняется сотрудником)*

Решение *(заполняется вышестоящим руководителем)*

Прохождение испытательного срока	Прохождение испытательного срока с повышением в должности	Расторжение трудового договора	Другое

Подпись непосредственного руководителя _____

Подпись вышестоящего руководителя _____

Подпись директора по персоналу _____

Дата « ____ » _____

Приложение 6

Структура денежного содержания государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации и доля в нем месячного оклада гражданского служащего (должностного оклада)²⁸

Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	Челябинская область	Ямало-Ненецкий автономный округ
Денежное содержание государственного служащего состоит: из должностного оклада; ежемесячной надбавки к должностному окладу за классный чин; ежемесячной надбавки за особые условия государственной службы; ежемесячной надбавки за выслугу лет; денежного вознаграждения по результатам работы.	Денежное содержание государственного служащего области состоит: из должностного оклада и из ежемесячных и иных дополнительных выплат. Доля месячного должностного оклада от денежного содержания составляет 40 %	Структура денежного содержания гражданских служащих области определена постановлением губернатора Тюменской области от 4 октября 2005 года № 90 и состоит: из месячного оклада гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы (должностной оклад);	Структура денежного содержания государственного гражданского служащего автономного округа: оклад месячного денежного содержания, который включает в себя должностной оклад и оклад за классный чин; ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы; ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет; ежемесячная (персональная) надбавка за сложность, напряженность и высокие достижения в работе;	Структура денежного содержания установлена Законом Ямало-Ненецкого автономного округа от 6 декабря 2005 года № 77-ЗАО «О денежном содержании государственных гражданских служащих Ямало-Ненецкого автономного округа». Денежное содержание гражданского служащего состоит: из оклада месячного денежного содержания, который включает в себя: месячный оклад гражданского служащего в соответствии с замещаемой им должностью государственной гражданской службы (далее – должностной оклад); месячный оклад гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином государственной гражданской службы (далее – оклад за классный чин);.

²⁸ Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»: утв. Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2009/03/13/programma-dok> Информация о ходе реализации федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы в РФ (2009–2013 годы)» в субъектах РФ, входящих в Уральский федеральный округ [Электронный ресурс]. URL: www.pandia.ru/text/77/158/12044.php

Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	Челябинская область	Ямало-Ненецкий автономный округ
Государственным служащим производятся иные выплаты, предусмотренные соответствующими федеральными и областными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Курганской области, а также выплачивается материальная помощь. Доля месячного оклада в денежном содержании государственных гражданских служащих составляет 38 %		месячного оклада гражданского служащего в соответствии с присвоенным ему классным чином гражданской службы (оклад за классный чин); ежемесячных и иных дополнительных выплат; надбавки к должностному окладу за выслугу лет; надбавки к должностному окладу за особые условия государственной гражданской службы; надбавки к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;	ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; ежемесячное денежное поощрение; надбавка по районному коэффициенту за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях; ежемесячная процентная надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях; премии за выполнение особо важных и сложных заданий, к юбилейным датам и праздничным дням; премия по результатам работы за год;	дополнительных выплат, к которым относятся: ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной гражданской службе автономного округа; ежемесячная надбавка за особые условия государственной гражданской службы; ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размерах и порядке, определяемых законодательством Российской Федерации; премии за выполнение особо важных и сложных заданий; ежемесячное денежное поощрение; единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих.

Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	Челябинская область	Ямало-Ненецкий автономный округ
		денежного поощрения в форме премирования по результатам работы. При планировании фонда оплаты труда государственных гражданских служащих области доля должностного оклада в денежном содержании гражданского служащего, без учета районного коэффициента, составляет 25 %	единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемая за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих автономного округа; иные наработки в соответствии с федеральным законодательством. Доля должностного оклада в месяц в общем размере (составе) денежного содержания лиц, замещающих должности гражданской службы автономного округа, в 2009 – 2013 годах составляет 4,77 %	Размеры должностного оклада и оклада за классный чин установлены Законом № 77-ЗАО от 6 декабря 2005 года «О денежном содержании государственных гражданских служащих Ямало-Ненецкого автономного округа». Размер дополнительных и иных выплат материального поощрения гражданским служащим исполнительных органов государственной власти автономного округа устанавливается в соответствии с порядком, утвержденным постановлением губернатора автономного округа от 21 июня 2010 года № 122-ПГ. Доля месячного оклада в денежном содержании государственных гражданских служащих автономного округа составляет 26 %

Приложение 7

Примерные показатели эффективности и результативности
отдельных должностей для текущей оценки деятельности
государственного гражданского служащего

Основные функции служащего	Показатели выполнения процесса	Оценка результативности и эффективности			
		Январь		Февраль	
		Результат	Эффект	Результат	Эффект
Секретарь руководителя					
1. Ответы на телефонные звонки и посетителям	1. Отсутствие жалоб клиентов и сотрудников	1. Да – количество 2. Нет – количество	Рост или уменьшение показателя		
	2. Решение вопросов без указаний руководителя	1. Да – количество 2. Нет – количество	Рост или уменьшение показателя		
2. Организация рабочих встреч и совещаний	1. Сроки и полнота оповещений	Всё своевременно Частично Неудовлетворительно	Срыв совещания Прошло хорошо Недостаточная эффективность		
	2. Удобство помещения для совещаний	Срыв совещания Прошло хорошо Недостаточная эффективность			
	3. Знание участниками совещаний, к кому обратиться за дополнительными вопросами	Да Нет	Были дополнительные вопросы Не было дополнительных вопросов		
3. Разбор и сортировка корреспонденции	1. Разбор корреспонденции в установленные сроки	В тот же день На следующий день Через два дня	Количество случаев		
	2. Направление корреспонденции по непосредственным исполнителям	Был возврат корреспонденции Не было возврата корреспонденции	Количество случаев		

Основные функции служащего	Показатели выполнения процесса	Оценка результативности и эффективности			
		Январь		Февраль	
		Результат	Эффект	Результат	Эффект
4. Контроль за исполнительской дисциплиной	1. Наличие просроченных документов в целом по управлению (комитету)	Количество случаев	Дни просроченных документов (в среднем за месяц)		
	2. Количество принятых мер по неисполненным документам	Количество случаев	Наличие докладных, предупреждений, напоминаний		

Обязанности кадрового работника на государственной и муниципальной службе²⁹

Функции кадровых работников на государственной и муниципальной службе	Основные кадровые обязанности
1	2
Формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы	<ul style="list-style-type: none"> • Анализировать кадровый состав для определения соответствия должностям государственной службы • Подготавливать, согласовывать и предоставлять руководителю организации проекты приказов о приеме, назначении, перемещении и увольнении • Оказывать содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе • Обеспечивать документально ротацию гражданских служащих • Формировать кадровый резерв на конкурсной основе и обеспечивать его эффективное использование • Применять современные кадровые технологии при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении
Ведение трудовых книжек гражданских служащих	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществлять ведение трудовых книжек • Готовить и выдавать по заявлению служащего заверенные копии или выписки из трудовой книжки • Знакомить служащих с записями о переводе или увольнении, вносимыми в трудовую книжку • Вносить необходимые изменения в трудовые книжки • Выдавать трудовую книжку на руки служащим по завершении гражданской службы • Вести документы по учету и хранению трудовых книжек, их бланков и вкладышей в них
Функции кадровых работников на государственной и муниципальной службе	Основные кадровые обязанности
Обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов	<ul style="list-style-type: none"> • Представлять на подпись руководителю органа согласованный список членов комиссии • Документационно обеспечивать деятельность комиссии • Исполнять функции секретаря комиссии • Отслеживать исполнение решений комиссии

²⁹ Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ, статья 44; Федеральный закон Российской Федерации «О муниципальной службе Российской Федерации» от 02.03.2007 №25-ФЗ, статья 9 [Электронный ресурс]. URL <http://googleads.g.doubleclick>

Функции кадровых работников на государственной и муниципальной службе	Основные кадровые обязанности
Организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивать своевременную подготовку и представление документов для проведения конкурсов на замещение вакантных должностей • Выполнять функции секретаря конкурсной комиссии • Обеспечивать подготовку организационно-распорядительных документов, решений по результатам работы комиссии
Организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами	<ul style="list-style-type: none"> • Запрашивать при необходимости информацию в соответствующих органах о достоверности представленных сведений гражданскими государственными служащими • Контролировать представление государственными служащими в налоговую инспекцию деклараций о доходах и имуществе • Обеспечивать конфиденциальность полученных личных сведений государственных служащих
Консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы	

Оглавление

Предисловие.....	3
1. Персонал как важнейший ресурс организации.....	4
2. Государственный гражданский служащий: основы правового статуса и иерархия должностей.....	10
3. Рынок труда в системе рыночного хозяйства	18
4. Технология отбора и найма персонала в органы государственного и муниципального управления.....	25
5. Адаптация персонала государственной службы	38
6. Оценка персонала организаций государственного и муниципального управления	44
7. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных и муниципальных служащих	52
8. Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего	57
9. Разработка программ стимулирования труда	66
10. Мобильность персонала организации.....	72
11. Кадровые стратегии и политика организации	79
12. Эффективность использования трудовых ресурсов организации	84
13. Служба управления персоналом: структура и функции.....	94
Библиографический список	97
Приложение 1	99
Приложение 2	100
Приложение 3	101
Приложение 4	105
Приложение 5	110
Приложение 6	111
Приложение 7	114
Приложение 8	116

Учебное издание

Банникова Людмила Николаевна
Нидергаус Елена Олеговна

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор *Л. Ю. Козяйчева*
Компьютерная верстка *А. Ю. Матвеева*

Подписано в печать 17.07.2014. Формат 60х90 1/16.
Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 7,5.
Уч.-изд. л. 6,2. Тираж 100 экз. Заказ _____

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru